Plan stratégique

du Ministère de l'Industrie et du Commerce

2000 2003

Mise à jour 2001

Québec

Le contenu de la présente publication a été rédigé par le ministère de l'Industrie et du Commerce

La publication est disponible dans Internet :

http://www.mic.gouv.qc.ca/ministere/plan-strategique.html

Pour obtenir un exemplaire de ce document, communiquer avec :

Ministère de l'Industrie et du Commerce
Direction des communications
710, place D'Youville, 3ième étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : Bureau de Québec : (418) 691-5950
Bureau de Montréal : (514) 499 2168

Télécopieur : Bureau de Québec : (418) 644-0118
Bureau de Montréal : (514) 499-2193

Courrier électronique : info@mic.gouv.qc.ca

Site Internet : http://www.mic.gouv.qc.ca/index.html

Dépôt légal – 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-37539-4
© Gouvernement du Québec, 2001

102-00162/

Le renforcement de la compétitivité des entreprises au cœur du plan stratégique du MIC

Les orientations et les axes d'intervention du plan stratégique 2000-2003 témoignent de la volonté du Ministère de continuer à aider les entreprises à relever les défis posés par les nouvelles règles de l'économie mondiale. En effet, le Québec sera, au cours des prochaines années, soumis à des pressions externes qui solliciteront fortement la capacité d'adaptation de ses entreprises.

Afin de demeurer compétitives, les entreprises devront rehausser leur productivité. Pour relever ce défi, les entreprises devront placer l'innovation sous toutes ses formes au cœur de leurs stratégies d'affaires. L'enjeu est de taille, puisqu'il exige de modifier radicalement la culture d'entreprise et les processus d'affaires existants, d'intégrer les meilleures pratiques d'affaires telles que la veille stratégique, la production à valeur ajoutée, l'ingénierie simultanée et la gestion environnementale, et de prendre résolument le virage des affaires électroniques.

Au cours des dernières années, les exportations du Québec vers les marchés étrangers ont connu une progression fulgurante. Sans cet apport remarquable des exportations internationales, la croissance économique aurait été plus faible et la situation de l'emploi moins favorable. Pour poursuivre dans cette voie, le MIC se doit d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à réaliser leur plein potentiel de développement en matière de pénétration des marchés intérieurs et extérieurs. À cette fin, il entend, par ses actions, aider de nouvelles entreprises à exporter et amener celles déjà présentes sur les marchés extérieurs à les diversifier. C'est pourquoi une politique de commerce extérieur sera élaborée afin de rendre l'action du gouvernement, et singulièrement celle du MIC, encore plus efficaces. Le renforcement du secteur commercial constitue également une priorité. Le MIC entend mettre en place les conditions requises pour permettre aux entreprises commerciales ainsi qu'aux réseaux de distribution de tirer avantage des possibilités qu'offre le nouvel environnement économique et commercial.

Pour accentuer le virage vers une économie prospère et permettre au Québec de relever le défi de l'emploi, le renouvellement de la structure industrielle par l'investissement et l'entrepreneurship constitue un axe d'intervention incontournable pour le MIC. Notre contribution va prendre plusieurs formes : élaboration de stratégies industrielles ministérielles pour orienter l'investissement, déploiement, dans toutes les régions, d'un réseau de vigie pour la rétention et l'expansion des entreprises, participation active à la concrétisation de projets industriels majeurs et élaboration d'une stratégie gouvernementale de l'entrepreneurship afin de mettre en place les conditions favorables à l'éclosion de l'entrepreneurship, notamment celui des femmes. La formule coopérative constitue une avenue qui, aujourd'hui comme dans le passé, permet de créer des entreprises rentables dans toutes les régions et tous les secteurs de l'économie. Par la modernisation de la législation qui encadre ce secteur, le MIC va s'assurer que le mouvement coopératif dispose de tous les outils pour poursuivre son développement, dont un meilleur accès aux capitaux de risque.

Il est reconnu, dans la plupart des pays de l'OCDE, que la compétitivité ne dépend pas seulement des gestes posés par les entreprises pour accroître leur productivité mais aussi de l'environnement dans lequel elles évoluent. Le MIC va continuer de contribuer activement à améliorer l'environnement d'affaires des entreprises. La mise en réseaux, l'élaboration de stratégies industrielles régionales et la défense des intérêts des entreprises en matière de politique commerciale en sont quelques moyens clés. De plus, le MIC va continuer à déployer des ressources importantes pour exercer son rôle de répondant gouvernemental sur toutes les questions touchant les entreprises.

Par l'entremise de son plan stratégique, le MIC convie donc les entreprises et l'ensemble des acteurs du développement économique de toutes les régions du Québec à faire du Québec un chef de file parmi les sociétés qui ont pris le virage de la nouvelle économie. Les résultats enregistrés au cours des dernières années témoignent de notre capacité à atteindre de nouveaux sommets, si l'ensemble des intervenants agissent en concertation et s'assurent de la cohérence de leurs actions. Le plan stratégique du MIC expose avec clarté les objectifs poursuivis et les moyens qu'il entend utiliser pour les atteindre. Par la mise en œuvre de son plan, le MIC va contribuer à accroître l'efficacité de l'action gouvernementale dans les champs de la politique économique et ainsi permettre l'atteinte des objectifs de croissance de l'économie et de l'emploi qui sont au centre de l'action gouvernementale.

Le ministre de l'Industrie et du Commerce,

GILLES BARIL

Table des matières

INTRODUCTION 6

Section 1 – Mission du ministère 7

1.1 Créneaux d'activité 7

1.2 Clientèles et partenaires 7

1.3 Structures et moyens d'action 8

Section 2 – État de la situation 11

2.1 Le support à l'appropriation de l'innovation par les entreprises 11

2.2 L'appui au développement des marchés intérieurs et extérieurs 11

2.3 La contribution au renforcement de la structure industrielle 12

2.4 L'amélioration de l'environnement d'affaires des entreprises 12

2.5 Mandats gouvernementaux 12

Section 3 – Contexte externe et enjeux 13

3.1 Les grandes tendances de l'économie mondiale 13

3.1.1 Mondialisation de l'économie, nouvelles règles de marchés et technologies 13

3.1.2 Mobilité des facteurs de production et des entreprises 13

3.1.3 Nouvelle économie fondée sur le savoir et primauté du capital humain 14

3.1.4 Grandes agglomérations et compétitivité des économies nationales 14

3.1.5 Compétitivité des entreprises dans une perspective de développement durable 15

3.2 Le contexte québécois et les enjeux 15

3.2.1 L'innovation et la compétitivité des entreprises 15

3.2.2 La conquête des marchés 18

3.2.3 Le renouvellement de la structure industrielle 23

3.2.4 L'environnement d'affaires des entreprises 25

Section 4 – Choix stratégiques, orientations ministérielles, axes d'intervention, objectifs et indicateurs 29

4.1 Première orientation ministérielle : Favoriser le développement des facteurs internes de compétitivité des entreprises 29

4.1.1 Premier axe d'intervention : Supporter l'appropriation de l'innovation par les entreprises 29

4.1.2 Deuxième axe d'intervention : Appuyer le développement des marchés intérieurs et extérieurs 32

4.2 Deuxième orientation ministérielle : Favoriser le développement des facteurs externes de compétitivité des entreprises 37

4.2.1 Troisième axe d'intervention : Contribuer au renouvellement de la structure industrielle québécoise par l'investissement et l'entrepreneurship 37

4.2.2 Quatrième axe d'intervention : Améliorer l'environnement d'affaires des entreprises 40

Section 5 – Le contexte interne et les conditions de succès du plan stratégique 43

5.1 Un ministère performant au service de sa clientèle 43

5.2 L'approche clientèle 43

5.3 L'engagement du personnel 43

5.4 La gestion prévisionnelle des ressources humaines 44

5.5 La gestion et la diffusion de la connaissance 44

5.6 Le virage vers la gestion stratégique 45

Tableaux et graphiques

TABLEAUX

Tableau 1 : Utilisation des technologies de pointe, comparaison Québec-Ontario, 1998 16

Tableau 2 : Branchement sur Internet, sites Web et paiement en ligne, au Québec, par taille et en pourcentage du nombre total d'entreprises, 1999 18

Tableau 3 : Accords commerciaux internationaux d'importance pour le Québec, 1989 et décennie 1990 18

Tableau 4 : Évolution du nombre d'établissements exportant plus de 30 000 dollars par année sur le marché international, Québec-Ontario-Canada, 1993-1997 19

Tableau 5 : Part des exportations dans le PIB au prix du marché, Québec, 1990-1999 19

Tableau 6 : Exportations internationales en % du PIB, les plus fortes augmentations des pays de l'OCDE, 1990-1997 20

Tableau 7 : Évolution des parts relatives des grands secteurs industriels dans les exportations internationales du Québec, 1990 et 2000 20

Tableau 8 : Impact des exportations de biens et de services sur les emplois et la valeur ajoutée, Québec, 1990 et 1997 22

Tableau 9 : Accords commerciaux internationaux d'intérêt pour le Québec, 2000-2010 27

GRAPHIQUES

Graphique 1 : Productivité du travail : PIB réel par heure travaillée, taux de croissance annuel moyen en %, Québec, Ontario, Canada, États-Unis, 1991-1997 16

Graphique 2 : Les affaires électroniques, Canada et États-Unis, Reste du monde, 1999 et 2004 17

Graphique 3 : Part des exportations dans le PIB au prix du marché, Québec, 1990-1999 21

Graphique 4 : Progression annuelle moyenne des exportations québécoises de biens dans les régions du monde, en pourcentage, 1990-1999 21

Graphique 5 : Évolution de l'emploi selon le niveau de savoir, Québec, 1984-1999 23

Graphique 6 : Création d'emplois salariés selon la situation des employeurs, Québec, 1983-1984 à 1996-1997 24

Graphique 7 : Perte d'emplois salariés selon la situation des employeurs, Québec, 1993-1994 à 1996-1997 24

Graphique 8 : Évolution du nombre d'employeurs selon la situation des employeurs, Québec 1983-1984 à 1996-1997 25

Graphique 9 : La compétitivité internationale du Québec 25

Graphique 10 : La compétitivité nord-américaine de Montréal 26

Graphique 11 : Emploi des activités de niveau de savoir élevé, taux de croissance annuel moyen, Québec, 1985-1999 47

Graphique 12 : Nombre d'entreprises actives en recherche et développement, Québec, 1988-1995 47

Graphique 13 : Investissements non résidentiels des entreprises en pourcentage du PIB, Québec, 1992-1998 48

Graphique 14 : Part des équipements de pointe dans les investissements des entreprises, Québec, 1992-1997 48

Graphique 15 : Exportations totales de biens et services du Québec, taux de croissance annuel en pourcentage, 1993-1999 49

Graphique 16 : Exportations internationales de haute technologie, en pourcentage, Québec, 1991-2000 49

Graphique 17 : Exportations interprovinciales du Québec, en pourcentage, 1993-1999 50

Introduction

Le passage actuel d'une économie industrielle à une société basée sur le savoir, provoque des changements et comporte des enjeux aussi majeurs que ceux générés par la révolution industrielle, au début du 19e siècle. La nouvelle économie repose sur la capacité des sociétés de créer, d'adapter et d'exploiter des connaissances nouvelles. Le défi auquel toutes les sociétés sont actuellement confrontées est de disposer d'entreprises capables d'appliquer les connaissances pour créer de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouveaux processus qui répondent aux exigences des consommateurs, ouvrent de nouveaux marchés et réduisent les frais.

Les économies et les sociétés qui auront du succès dans l'avenir seront celles qui pourront compter sur des entreprises compétitives. C'est pourquoi le renforcement de la compétitivité est au cœur du plan stratégique du Ministère.

Section 1

MISSION DU MINISTÈRE

« Contribuer au développement économique du Québec en intensifiant la compétitivité des entreprises et le développement des marchés, aux fins d'appuyer la création d'emplois. »

1.1 Créneaux d'activité

Cette mission traduit le mandat et les créneaux d'activité du Ministère, définis par les lois qui relèvent de lui et sa loi constitutive. En bref, celle-ci énonce que le mandat du Ministère consiste à : *« Élaborer et proposer au gouvernement des politiques visant à favoriser le développement de l'industrie (...) et du commerce; voir à leur mise en œuvre, en surveiller l'application et en coordonner l'exécution »*. Pour réaliser son mandat, le Ministère doit notamment :

- élaborer et mettre en œuvre des programmes d'aide en vue de contribuer au développement de l'industrie et du commerce au Québec et d'y promouvoir l'exportation de produits et services québécois;
- élaborer, en collaboration avec les ministères et organismes concernés, en vue de les proposer au gouvernement, des objectifs, des priorités et des stratégies de développement industriel et commercial;
- fournir aux entreprises et aux investisseurs les services qu'il juge nécessaires au développement de l'industrie et du commerce au Québec;
- favoriser le développement des coopératives au Québec;
- favoriser la concertation des intervenants économiques;
- soumettre les recommandations au gouvernement sur les orientations et activités de l'État et des organismes publics à incidence sur l'industrie et le commerce;
- participer au développement et à la promotion de l'industrie et du commerce, notamment en assurant (...) l'expansion des marchés et la concrétisation au Québec des activités qui en découlent en vertu de la politique en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales;
- accorder, aux fins de l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et avec l'autorisation du gouvernement, une aide financière à toute personne ou organisme;
- exécuter ou faire exécuter, aux fins de l'exercice de ses fonctions et pouvoirs des recherches, études et analyses;
- recueillir, compiler, analyser et publier des renseignements relatifs à l'industrie et au commerce.

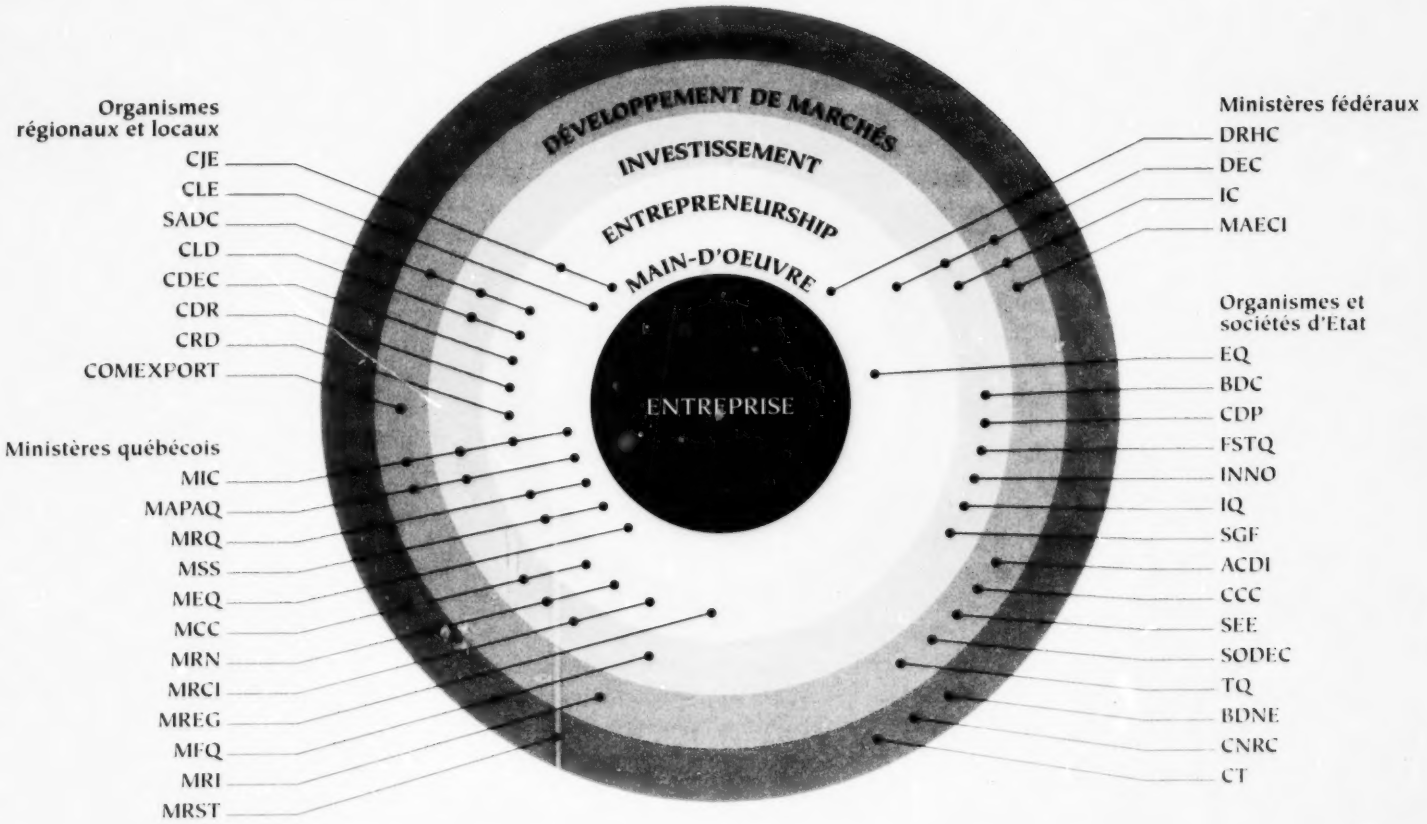
1.2 Clientèles et partenaires

Dans les secteurs d'activité placés sous son autorité, le MIC entretient des liens continus sur les plans tant sectoriel que régional avec les entreprises (petites, moyennes ou grandes) œuvrant au Québec et avec celles de l'extérieur désirant faire des affaires au Québec. Une proportion importante des entreprises du secteur de la nouvelle économie et à forte intensité technologique fait partie de son champ de responsabilités. De façon générale, il constitue le principal porte-parole gouvernemental sur les questions qui touchent les entreprises. De plus, il exerce des responsabilités de coordination interministérielle en vertu des mandats gouvernementaux qui lui sont confiés. C'est le cas, par exemple, des questions relatives aux coopératives, au placement étudiant, à la politique du commerce extérieur et à la politique commerciale.

Comme l'indique la cartographie les intervenants en développement économique sont nombreux. Le MIC s'associe à l'ensemble de ces partenaires socioéconomiques afin d'obtenir un effet de levier maximal. Pour cela, il agit de concert avec :

- les autres ministères et organismes du gouvernement du Québec à vocation économique;
- les autres paliers de gouvernement;
- les organismes reliés au développement de l'économie (regroupements d'entreprises ou d'entrepreneurs, syndicats, diverses associations d'affaires, etc).

Cartographie des principaux intervenants publics, parapublics et péripublics en développement économique



ACDI Agence canadienne de développement international
BDC Banque de développement du Canada
BDNE Bureau de développement de la nouvelle économie
CCC Corporation commerciale canadienne
CDEC Corporation de développement économique et communautaire
CDP Caisse de dépôt et de placement
CDR Coopérative de développement régional
CJE Carrefour Jeunesse Emploi
CLD Centre local de développement
CLE Centre local d'emploi
CNRC Conseil national de recherche du Canada
COMEXPORT Commissaire à l'exportation
CRD Conseil régional de développement
CT Conseil du trésor
DEC Développement économique Canada
DRHC Développement ressources humaines Canada
EQ Emploi-Québec
FSTQ Fonds de solidarité des travailleurs du Québec
IC Industrie Canada
INNO Innovatech
IQ Investissement Québec
MAPAQ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MCCQ Ministère de la Culture et des Communications
MEQ Ministère de l'Éducation
MAECI Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MFQ Ministère des Finances
MIC Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRCI Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration
MREG Ministère des Régions
MRI Ministère des Relations internationales
MRN Ministère des Ressources naturelles
MRQ Ministère du Revenu
MRST Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie
MSS Ministère de la Solidarité Sociale
SADC Société d'aide au développement de la collectivité
SEE Société pour l'expansion des exportations
SGF Société générale de financement
SODEC Société de développement des entreprises culturelles
TQ Tourisme Québec

1.3 Structure et moyens d'action

Pour réaliser sa mission et ses mandats, le Ministère s'appuie sur ses entités administratives[1], il peut compter sur les 723 membres de son personnel ainsi que sur les organismes qui dépendent de lui[2] pour mettre au service du développement économique du Québec et de ses entreprises, un éventail complet et unique d'expertises spécialisées dans différents domaines : information, promotion et sensibilisation; soutien professionnel et technique; aide financière; partenariat; gestion des lois.

Le MIC permet aux entreprises et aux décideurs d'avoir accès à un éventail de connaissances spécialisées unique au Québec. Ses connaissances portent sur la situation, les enjeux et les possibilités des grands secteurs d'activité, des secteurs industriels et de plus de 400 sous-secteurs industriels qui relèvent directement de sa compétence (voir tableau ci-contre).

Afin d'adapter son offre de service à la situation de chaque région et de faciliter aux entreprises l'accès à l'ensemble des services du Ministère, le MIC s'est déployé dans toutes les régions du Québec par ses directions régionales. Des 246 membres du personnel de la Direction générale des opérations régionales, 164 œuvrent directement en région. Les directions régionales sont la porte d'entrée qui donne accès à l'ensemble des spécialistes du Ministère dans des domaines comme :

- la gestion d'entreprises ;
- les coopératives ;
- le développement technologique et industriel ;
- le commerce ;
- les marchés étrangers ;
- le financement.

C'est ainsi que les entreprises et les intervenants socioéconomiques bénéficient des expertises que possède le personnel du MIC dans de nombreux domaines d'activité, dont certains représentent des sujets de préoccupation nouveaux qui jouent un rôle déterminant dans le contexte de la nouvelle économie.

Secteurs industriels relevant de la compétence du MIC
Entreprises de services
Entreprises de commerce
Industries de la santé
Industries du matériel aérospatial et de la défense
Industries des produits chimiques et des matériaux
Industries des biens de consommation
Industries de l'équipement de transport
Industries de l'environnement
Industries des technologies de l'information et des communications
Industries des équipements électriques
Industries de la machinerie
Industries de la construction
Coopératives

1. Bureau du sous-ministre et les unités relevant du sous-ministre (Affaires juridiques, Secrétariat général et Communications, Groupe d'intervention Projets spéciaux)
   Direction générale des services à la gestion
   Direction générale de la planification
   Direction générale de l'industrie
   Direction générale des opérations régionales
   Direction générale du développement des marchés
2. Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (SPIPB)
   Société du parc industriel et portuaire Québec-Sud (SPIPQ)
   Société générale de financement
   Société Innovatech du sud du Québec (SISQ)
   Société Innovatech Québec et Chaudière-Appalaches (SIQCA)
   Société Innovatech Région-Ressources
   Société Innovatech du Grand Montréal
   Société québécoise d'assainissement des eaux

Structure et mandats

MINISTRE

SOUS-MINISTRE

BUREAU DU SOUS-MINISTRE
(63 employés)

Mandat : Coordination et administration du MIC, diffusion auprès des clientèles et du public des services offerts et du rôle joué par le MIC et appui à la réalisation des activités de communication du MIC.

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA GESTION
(98 employés)

Mandat : Développement, promotion, coordination et mise en œuvre des politiques et pratiques administratives favorisant l'utilisation optimale des ressources et compétences au MIC, aide à la prise de décision des gestionnaires et production de l'information de gestion.

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION
(65 employés)

Mandat : Coordination de la planification stratégique, élaboration de politiques et de stratégies sur les facteurs de compétitivité des entreprises, réalisation et diffusion d'études, et soutien dans l'implantation de la réforme de la gestion par résultats.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INDUSTRIE
(120 employés)

Mandat : Développement des orientations et stratégies industrielles en fonction des problématiques sectorielles relatives à l'innovation, à l'investissement et au développement des marchés, mise en œuvre des plans d'actions conséquents et prise en charge de la concertation sectorielle au MIC et avec l'ensemble des partenaires.

DIRECTION GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS RÉGIONALES
(246 employés)

Mandat : Soutien aux entrepreneurs et entreprises des 17 régions administratives du Québec au chapitre de l'innovation, de l'investissement et du développement des marchés, création et renforcement de partenariats entre les forces régionales, offre d'expertise en gestion à toutes les entreprises clientes du MIC et intégration de nouveaux diplômés dans les entreprises.

DIRECTION GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS
(131 employés)

Mandat : Définition et mise en œuvre de stratégies de soutien et d'accompagnement des entreprises pour la conquête de marchés, coordination des efforts des intervenants québécois en développement de marchés, définition des positions québécoises en vue de négociations multilatérales, aide à l'accès aux grands réseaux publics et privés de distribution et développement du secteur commercial.

Domaines d'activités couverts par le MIC

L'INNOVATION :

- les affaires électroniques
- les meilleures pratiques d'affaires
- les brevets et normes
- les mesures fiscales en R-D
- la qualité

LA GESTION :

- la gestion financière
- la sensibilisation et la formation aux pratiques avancées de gestion
- la recherche de partenaires financiers ou autres
- la mise en réseau
- l'étalonnage concurrentiel

LA PRODUCTION :

- les services-conseils en production à valeur ajoutée
- l'étalonnage concurrentiel
- l'appui à l'investissement
- l'accueil des investissements

LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS :

- le développement d'alliances stratégiques
- l'exportation
- la mise en réseau
- l'accès aux grands réseaux de distribution et aux grands donneurs d'ordres
- le développement de stratégies de marketing

LES AUTRES DOSSIERS :

- le développement coopératif
- l'entrepreneurship et le soutien aux intervenants qui font la promotion de l'entrepreneurship
- l'implantation et l'expansion d'entreprises
- la rétention d'entreprises
- le placement étudiant (stages et emplois d'été)
- l'économie sociale

Section 2 ÉTAT DE LA SITUATION

Le MIC a des priorités claires et des objectifs précis, travaille en collaboration avec les divers intervenants en développement économique, et livre ce qu'on attend de lui et ce à quoi il s'est engagé. Quelques réalisations dans le contexte des grandes priorités ministérielles et des mandats du Ministère reflètent bien les effets bénéfiques produits sur l'organisation et ses réalisations par la gestion par résultats.

2.1 Le support à l'appropriation de l'innovation par les entreprises

Afin d'aider les entreprises à relever le défi des affaires électroniques, le MIC a élaboré la Stratégie québécoise de développement des affaires électroniques. La mise en œuvre de cette stratégie, en collaboration avec le Fonds de l'autoroute de l'information, le ministère des Finances, des partenaires tels que l'Institut du commerce électronique et le Centre francophone d'informatisation des organisations ainsi que les intervenants locaux donne des résultats significatifs. Elle a permis notamment d'informer plus de 3 000 entreprises, depuis le mois d'avril 2000, sur l'importance des affaires électroniques.

Dans la même veine, le Ministère a élaboré une stratégie afin d'accélérer l'appropriation des meilleures pratiques d'affaires par les entreprises québécoises dans le but de réduire l'écart de compétitivité qui les sépare de celles de l'Ontario et des États-Unis et ainsi améliorer la position concurrentielle du Québec sur les marchés intérieurs et extérieurs.

2.2 L'appui au développement des marchés intérieurs et extérieurs

Les marchés intérieurs

Afin d'assurer le développement du secteur commercial, un important levier de développement économique au Québec, le MIC a organisé le Forum du commerce du Québec, qui s'est tenu à Montréal les 5 et 6 juin 2000. Près de 250 intervenants du secteur commercial ont participé à cette activité de grande envergure, pour échanger de l'information concernant les clients actuels, ceux de l'avenir, les nouvelles réalités de la chaîne de commercialisation, les meilleures pratiques de gestion d'entreprises commerciales et le positionnement du secteur québécois du commerce sur le marché nord-américain. Ces discussions auxquelles ont pris part des experts internationaux et québécois ont permis l'identification de pistes de développement du secteur du commerce du Québec.

Les marchés extérieurs

Le gouvernement du Québec, par l'entremise du MIC, a mis en branle en 1996 une vaste opération dans le but d'accroître le nombre d'entreprises exportatrices. L'objectif poursuivi était d'amener 2 000 PME de plus à exporter en l'an 2000 et quelque 500 entreprises à diversifier leurs marchés d'exportation. La date limite pour atteindre ces cibles avait alors été fixée au 31 décembre 2000. Pour atteindre ces objectifs, le MIC et ses partenaires économiques ont mis en place une série de moyens d'action interreliés tels que des programmes de sensibilisation, de promotion et de formation à l'exportation, la diffusion d'information stratégique sur les occasions d'affaires internationales, des missions à l'étranger et une aide financière destinée notamment aux nouveaux exportateurs. La stratégie élaborée a donné des résultats, puisque les objectifs fixés ont été atteints un an plus tôt que prévu. En effet, le 31 décembre 1999, plus de 2 000 nouveaux exportateurs et plus de 500 entreprises ayant diversifié leurs marchés d'exportation étaient répertoriées, et ce virage vers l'exportation s'observe dans toutes les régions du Québec. Fort de ces résultats, le MIC poursuit son action sur ce plan et renforce son partenariat avec le ministère des Affaires internationales dans le cadre d'un protocole d'entente et par sa collaboration au sein de « Mission Québec ». Cette approche a permis d'organiser des missions ministérielles et commerciales d'envergure au Maghreb, aux États-Unis, en Argentine, au Chili, en Grèce et dans plusieurs autres pays, qui ont généré des ventes potentielles de 800 millions de dollars en 2000-2001.

Afin de maximiser l'impact de ses interventions, le Ministère a consolidé et redéployé le réseau économique et commercial du Québec à l'étranger, élaboré une grille d'analyse de ses marchés géographiques prioritaires, effectué un diagnostic du commerce extérieur du Québec, et élaboré des stratégies afin de soutenir les entreprises dans leurs efforts d'implantation sur les marchés européens (Vision Europe), chinois (Plan d'action Chine 2005) et d'Amérique latine (Décennie québécoise des Amériques).

2.3 La contribution au renforcement de la structure industrielle

Lors de son discours inaugural du 3 mars 1999, le Premier ministre annonçait la création par le MIC, d'une vigie pour détecter les signes avant-coureurs de fermetures d'entreprises. À cet égard le MIC a mis en œuvre trois projets de « Vigie Rétention » dans les régions du Bas-Saint-Laurent, du Centre-du-Québec et de Montréal. Le MIC a également mis sur pied une nouvelle direction, soit le Groupe d'intervention et des projets spéciaux, dont le mandat consiste, entre autres, à prévenir les fermetures d'entreprises. Le succès de ces projets, auxquels sont associées les directions régionales d'Emploi-Québec et les intervenants locaux a permis de mettre en place des mesures correctrices dans 86 entreprises afin d'éviter une fermeture ou un déménagement à l'extérieur du Québec et ainsi maintenir les emplois.

2.4 L'amélioration de l'environnement d'affaires des entreprises

Afin de favoriser un environnement d'affaires propice au développement des entreprises dans les régions du Québec, le MIC a élaboré plusieurs stratégies régionales industrielles. C'est le cas de la région de la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine, où le MIC dans le cadre du plan gouvernemental de relance de la région a contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre du *Plan d'action pour favoriser la diversification et la relance économique de la région Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine*. Ce plan vise la consolidation et l'expansion des entreprises existantes, le renouvellement de la structure industrielle, et le soutien à l'innovation et au développement des marchés. L'élaboration de ce plan a exigé des efforts de concertation interministérielle importants et depuis sa mise en œuvre, débutée il y a un an, il a permis des investissements de 83,2 millions de dollars qui entraîneront la création de plus de 3 000 emplois, la mise en place d'un incubateur d'entreprises hors murs et d'un technocentre éolien. Le MIC coordonne une trentaine de projets représentant des investissements potentiels d'environ 100 millions de dollars. Une stratégie régionale industrielle a également été élaborée pour la Mauricie.

À l'échelle de l'ensemble du Québec, le MIC a aussi contribué à la création d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée et à l'injection de savoir-faire nouveau dans les entreprises, entre autres par l'entremise du Placement étudiant du Québec (PEQ). En effet, le PEQ favorise le rapprochement entre les employeurs et les étudiants, et permet à ces derniers d'améliorer leur employabilité dans leur champ d'étude grâce à des emplois d'été et des stages. En 2000-2001, le PEQ a placé près de 22 000 étudiants, soit le meilleur résultat obtenu en 20 ans d'opérations.

2.5 Mandats gouvernementaux

En mai 2000, le gouvernement du Québec donnait au MIC le mandat de favoriser le branchement des familles québécoises sur Internet et de gérer à cet effet le programme *Brancher les familles sur Internet*. Après douze mois, ce programme a favorisé le branchement de plus de 233 000 familles et plus de 186 000 familles se sont engagées à acheter ou louer un ordinateur. Une étude récente de Pricewaterhouse Coopers a montré une bonne performance du Québec quant au taux de pénétration d'Internet dans les foyers québécois, puisqu'il est passé de 29 % en 1999 à 42 % en 2000, devançant ainsi le taux du Royaume-Uni et de l'Allemagne, qui se situe à 32 %. Le programme *Brancher les familles sur Internet* n'est pas étranger à cette évolution. Le MIC contribue ainsi à l'appropriation des nouvelles technologies de l'information, qui permettent aux Québécois d'avoir accès à l'information à l'échelle planétaire.

Section 3 LE CONTEXTE EXTERNE

3.1 Les grandes tendances de l'économie mondiale

Il existe actuellement une rare unanimité parmi les analystes voulant que le mouvement de globalisation et de changement, qui a cours depuis quelques années, va non seulement se poursuivre mais s'accélérer dans l'avenir. Il ressort que l'environnement des entreprises et des gouvernements sera façonné par cinq grandes tendances :

- l'accélération de la globalisation et du rythme de changement dans la foulée de la libéralisation des marchés et de l'utilisation croissante des technologies;
- la mobilité accrue des capitaux, de la main-d'œuvre stratégique et des entreprises;
- le rôle déterminant exercé par la dotation en capital humain dans le nouvel environnement créé par l'arrivée de l'économie du savoir fondée sur l'information;
- l'importance déterminante exercée par la performance des grandes agglomérations sur la compétitivité des économies nationales;
- la prise en compte grandissante du respect de l'environnement et l'importance d'inscrire le développement économique dans une perspective de développement durable.

3.1.1 Mondialisation de l'économie, nouvelles règles de marché et technologies

Les économies industrialisées connaissent des transformations structurelles d'une ampleur inégalée dans la foulée de la mondialisation, de la déréglementation, de la révolution technologique, de l'économie du savoir et des nouvelles applications des technologies de l'information telles qu'Internet. À la suite de ces transformations, les conditions du marché diffèrent considérablement de celles qui prévalaient il y a seulement quelques années. En effet, la concurrence s'est intensifiée, le mouvement de fusions et d'acquisitions s'est accéléré. Au cours de la période 1990-1998, le volume des exportations a augmenté trois fois plus rapidement que celui du PIB mondial. La concurrence que se livrent les États et les entreprises sur les marchés internationaux afin de tirer profit de cette croissance est très vive. Le cycle de vie des produits est devenu de plus en plus court et les clients de plus en plus exigeants, puisqu'ils ont maintenant accès à une gamme de produits et de fournisseurs plus large, notamment grâce au commerce électronique.

Dans un tel contexte, la performance d'une économie est en relation étroite avec la capacité de ses entreprises d'utiliser efficacement le savoir et l'information surtout aux étapes de l'innovation, de la production et de la mise en marché. De plus, la croissance économique des États est en lien direct avec la qualité de l'environnement d'affaires qu'ils mettent en place et leur capacité à se doter d'un système industriel faisant une large place à l'innovation.

En effet, pour être compétitives, les entreprises doivent non seulement maîtriser leurs coûts mais aussi apprendre à gérer le changement en se donnant des stratégies d'affaires qui découlent d'une vision claire de l'environnement dans lequel elles auront à évoluer. L'innovation est au cœur de ces stratégies parce qu'elle constitue le facteur déterminant de la compétitivité et donc de la réussite des entreprises. Comprise au sens large du terme, à la fois comme un processus et son résultat, elle consiste en de nouveaux produits et procédés, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles sources de matières premières à mettre en valeur, et de nouveaux marchés à conquérir.

Enfin, les entreprises ne peuvent réaliser leur plein potentiel sans un accès assuré et sécuritaire aux marchés étrangers. C'est l'objectif fondamental que visent les accords de commerce bilatéraux et multilatéraux favorisant la libéralisation du commerce et de l'investissement, l'ouverture des marchés et la réduction ou l'élimination des obstacles réglementaires. Ces accords doivent être négociés de façon à assurer la réciprocité des concessions et la préservation des intérêts nationaux fondamentaux afin de permettre aux entreprises de tirer profit de l'internationalisation.

3.1.2 Importance de l'environnement d'affaires face à la mobilité des facteurs de production et des entreprises

La libéralisation des échanges et la déréglementation ont accru les sphères d'intervention des entreprises et contribué à accroître l'interdépendance des économies, tout en offrant des possibilités de développement économique. Les entreprises peuvent désormais planifier leur développement à l'échelon mondial afin de bénéficier d'économies d'échelle, tout en choisissant le meilleur endroit pour leur implantation. Des acquisitions et des fusions s'opèrent. Des réseaux se créent et stimulent les échanges. Les nouvelles

technologies, qui facilitent l'accès aux connaissances, contribuent à cette mobilité ainsi qu'à la concurrence que se livrent les États afin d'attirer et retenir les investissements sur leur territoire.

Les investissements majeurs sont souvent le fait de grandes entreprises étrangères. Au-delà des emplois qui sont ainsi directement créés, cette activité présente d'autres avantages plus difficiles à mesurer mais non moins réels. Ces investissements permettent aux entreprises et aux travailleurs du pays hôte d'acquérir des technologies et des compétences nouvelles, notamment en matière de gestion; d'accéder à de nouveaux réseaux d'information et de commercialisation; de générer d'importantes retombées économiques pour les fournisseurs ou sous-traitants locaux.

Par ailleurs, les investisseurs liés aux secteurs de la nouvelle économie choisissent les endroits où l'on retrouve les expertises sectorielles requises, des infrastructures technologiques d'avant-garde et un environnement sain et stimulant, permettant d'attirer les meilleurs spécialistes.

Les États en mesure d'offrir un environnement d'affaires propice au développement des entreprises amélioreront la performance de leur secteur privé et feront bénéficier leur économie de la mobilité accrue des capitaux, de la main-d'œuvre et des entreprises. Parmi les facteurs fondamentaux de croissance dans l'environnement d'affaires, on retrouve la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, un environnement fiscal concurrentiel, un cadre réglementaire efficace et souple, un accès à des infrastructures de qualité, aux technologies de pointe, à de nouveaux marchés et au capital, et une bonne qualité de vie. L'environnement concurrentiel des entreprises ne dépend pas seulement de l'accès à ces facteurs de compétitivité. Il dépend aussi de l'harmonisation des actions des intervenants gouvernementaux responsables.

Par ailleurs, dans le contexte actuel, aucune entreprise ne peut prétendre au succès en comptant uniquement sur ses propres moyens. La compétitivité des entreprises doit reposer également sur des alliances stratégiques, des interactions entre les entreprises d'une même filière, avec leurs clients et fournisseurs, et sur la synergie qu'elles développent avec les instituts de recherche, les centres de formation, les universités ainsi qu'avec le secteur public.

En ce sens, les gouvernements des pays de l'OCDE ont, depuis plusieurs années, révisé leurs politiques afin qu'elles améliorent le fonctionnement de l'économie et contribuent à la compétitivité des entreprises en développant un environnement concurrentiel et en recherchant une meilleure synergie au sein des secteurs industriels.

3.1.3 Nouvelle économie fondée sur le savoir et primauté du capital humain

La nouvelle économie se caractérise par un niveau de complexité sans précédent pour les entreprises. Le savoir est, plus que jamais, l'ingrédient principal qui permet d'orienter les stratégies d'affaires, d'améliorer la performance et d'ajouter de la valeur aux produits et services. Les systèmes de gestion et de production se sont grandement modifiés depuis le début du siècle et la tendance s'accélère à un rythme inédit ces dernières années.

L'investissement ne peut plus se résumer à la mesure traditionnelle des dépenses en immobilisations, machinerie ou équipement, puisque depuis l'arrivée de l'économie du savoir l'investissement dans les actifs intangibles est devenu le déterminant majeur de la compétitivité à long terme d'une économie. En effet, l'investissement en R-D conditionne le progrès technique et l'innovation. Quant à l'investissement en design et en qualité, il forge l'image de marque d'un produit. Enfin, l'investissement en formation construit le capital humain de l'entreprise et de toute la société sur laquelle repose la prospérité à long terme.

Les facteurs de succès de l'entreprise d'aujourd'hui sont radicalement différents de ceux qui prévalaient auparavant. De plus, les nouvelles habiletés concurrentielles (qualité, flexibilité et juste-à-temps) imposent de nouvelles façons de faire. Les entreprises de cette nouvelle économie se caractérisent par une production axée sur la prépondérance des connaissances, par l'exploitation et le perfectionnement accrus des technologies, ainsi que par l'exportation. Le capital humain constitue un élément essentiel du passage à l'économie du savoir. Diverses études ont d'ailleurs permis d'établir un lien entre, d'une part les stratégies d'innovation, ainsi que la formation et la mise à jour des connaissances du personnel et, d'autre part, la performance des entreprises.

3.1.4 Grandes agglomérations et compétitivité des économies nationales

Le développement des grandes villes-régions constitue l'une des conséquences les plus visibles de la mondialisation et du développement de l'économie du savoir. Même si l'évolution des technologies de transports et de communications accroît les possibilités d'interaction économiques et sociales sur des distances de plus en plus grandes, certaines activités

économiques, notamment les industries de haute technologie et les services supérieurs (sièges sociaux, finances...), ont de plus en plus tendance à se concentrer dans de grandes agglomérations urbaines afin de bénéficier de ce qui est communément appelé les économies d'agglomération. Au cours des 20 dernières années, plusieurs grandes agglomérations scientifiques et technologiques constituées d'une masse critique de capital humain (savoir-faire et compétences), d'infrastructures institutionnelles, de capital financier, de ressources scientifiques et technologiques, ainsi que d'une culture entrepreneuriale ont émergé notamment grâce aux gouvernements qui y ont accordé beaucoup d'importance dans leurs stratégies de développement. Ces agglomérations, reposant chacune sur la maîtrise de créneaux spécifiques de la science et de la technologie (*Silicon Valley, Route 128*) constituent des milieux innovateurs uniques et exercent une influence significative sur la compétitivité des États. Par ailleurs, les agglomérations urbaines sont de plus en plus reliées entre elles au sein d'un réseau urbain mondial de grandes technopoles. Dans ce contexte, les États doivent soutenir le développement de leurs grandes agglomérations urbaines afin qu'elles s'inscrivent dans le réseau des grandes villes-régions du monde tout en cherchant à maintenir la vitalité des autres régions de leur territoire.

3.1.5 Compétitivité des entreprises dans une perspective de développement durable

La mondialisation s'accompagne d'une prise de conscience des répercussions négatives pour l'environnement que peut engendrer le développement industriel. En effet, le développement économique dans le respect de l'environnement est devenu une priorité pour plusieurs organisations internationales, telles que l'OCDE et le World Business Council for Sustainable Development. Cette tendance se traduit par la signature de traités multilatéraux sur l'environnement tels que le Protocole de Kyoto portant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique relative à la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité, le resserrement de la réglementation environnementale, la montée de l'influence des groupes environnementaux, le boycottage de produits nocifs pour l'environnement par les consommateurs et le développement d'indices boursiers de développement durable, tels que le Dow Jones Sustainability Group Index. De plus en plus, la capacité des entreprises à gérer les risques environnementaux aura un impact déterminant sur leur performance et leur capacité concurrentielle. Déjà, l'accès aux capitaux, aux clients et aux grands donneurs d'ordre dépend de plus en plus de la performance et de l'efficience environnementale des entreprises. Pour plusieurs analystes, il s'agit là d'une révolution éco-industrielle. Dans la poursuite de la compétitivité, l'éco-efficience, c'est à dire l'amélioration des procédés de production et la création de nouveaux produits faisant appel à moins de ressources et ayant moins d'impact sur l'environnement, devra faire partie des pratiques d'affaires des entreprises afin de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

3.2 Le contexte québécois et les enjeux

Le Québec a démontré, ces dernières années, sa capacité à s'adapter à l'évolution de l'économie mondiale. En quelques décennies, sa structure industrielle majoritairement composée d'entreprises à faible intensité en capital s'est transformée. En effet, elle s'appuie maintenant davantage sur des entreprises à forte intensité technologique. Il a également relevé avec succès le défi de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), comme le démontre la croissance de ses exportations. Cependant, le Québec demeurera, au cours des prochaines années, soumis à des pressions externes qui solliciteront fortement sa capacité d'adaptation. La prospérité du Québec et la capacité de ses entreprises à réussir sur les marchés autant intérieurs qu'extérieurs dépendront d'une façon cruciale de la rapidité avec laquelle les entreprises réussiront à accroître leur productivité et leur compétitivité. Pour ce faire, elles devront innover en utilisant les possibilités offertes par les affaires électroniques, les technologies de l'information et les nouveaux équipements de pointe. Elles devront aussi innover sur le plan des procédés de production et des produits. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises devront pouvoir évoluer dans un environnement d'affaires favorable à l'innovation sous toute ses formes.

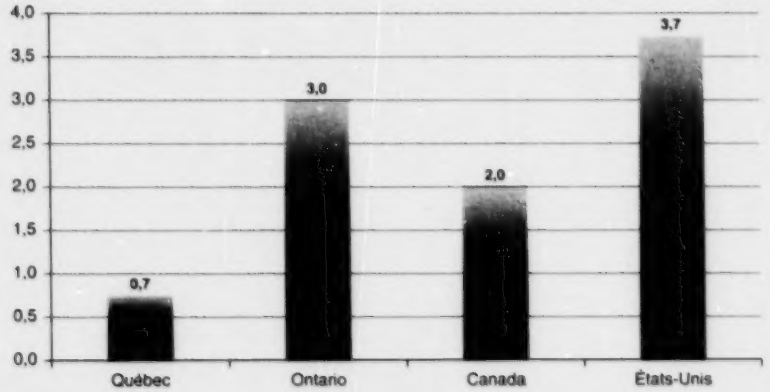
3.2.1 L'innovation et la compétitivité des entreprises

Contexte

L'un des principaux déterminants de la compétitivité est sans conteste la productivité. En effet, il est admis que la productivité est la principale source de croissance économique et d'amélioration du niveau de vie à long terme d'une nation.

Au Québec, le secteur manufacturier, qui joue un rôle déterminant dans l'économie, connaît une croissance de la productivité relativement faible.

GRAPHIQUE 1 – Productivité du travail : PIB réel par heure travaillée. Taux de croissance annuel moyen en %, 1991 à 1997



Source : Statistique Canada et MIC

En effet, la croissance annuelle moyenne de la productivité manufacturière, de 1991 à 1997, n'est que de 0,7 % au Québec, comparativement à 3,7 % aux États-Unis, 3,0 % en Ontario et 2,0 % au Canada. La faiblesse de notre productivité par rapport à celle des États-Unis est actuellement masquée par un taux de change favorable.

Depuis le début des années 90, partout dans le monde, le secteur manufacturier transforme ses façons de produire et de gérer afin de profiter des occasions créées par les nouvelles technologies et constamment acquérir de nouvelles capacités concurrentielles. En fait, selon la Commission américaine sur la compétitivité, l'entreprise concurrentielle d'aujourd'hui doit pouvoir, en même temps, améliorer la valeur de ses produits et réduire ses frais. Les entreprises manufacturières recherchent donc les meilleures pratiques d'affaires qui permettent une amélioration significative du temps de réponse et de la flexibilité de l'appareil de production, le renforcement de la relation avec le client, la réduction du gaspillage et la réalisation d'économies de gamme ou de réseaux importants afin de se démarquer. Au Québec, l'intérêt pour ce type de pratiques tarde à se manifester si l'on se fie à la faible croissance de la productivité des entreprises manufacturières. En effet, l'économie québécoise affiche un retard persistant au titre de la productivité manufacturière par rapport à ses concurrents, notamment ceux des milieux industriels des Grands Lacs et de l'Ontario, où l'on constate une implantation beaucoup plus rapide de nouvelles pratiques manufacturières.

TABLEAU 1

Utilisation des technologies de pointe, comparaison Québec-Ontario

Groupes de technologies	Nombre de technologies où le Québec est en retard
Conception et ingénierie	4/4
Traitement, fabrication et assemblage	4/8
Manutention automatisée des matières	2/2
Inspection	1/2
Réseaux de communication	3/3
Intégration et contrôle	2/7
Total	**16/26**

Source : Statistique Canada, Enquête sur les technologies de pointe dans l'industrie canadienne de la fabrication, 1998.

Plus précisément, le recours à des processus d'affaires exigeants, comme la production à valeur ajoutée, demeure encore l'apanage d'un nombre restreint d'entreprises et cela malgré la pression en ce sens qu'exercent les grands distributeurs et les grands donneurs d'ordre.

Toutefois, la progression des entreprises québécoises est plus importante en ce qui concerne l'adoption de pratiques d'assurance qualité. En juin 2000, le Québec se situait dans le peloton de tête en Amérique du Nord pour le nombre de sites certifiés ISO 9000, avec 3 327 sites. En nombre absolu, seul l'Ontario, avec 4 323 sites, le devançait à ce chapitre. De 1998 à 1999, le nombre de sites certifiés ISO 9000 a augmenté de 24,2 %, un rythme bien supérieur à celui de 14,4 % affiché en Ontario pour la même période. Par contre au chapitre des systèmes de gestion environnementale, le Québec affiche un retard, notamment par rapport à plusieurs économies comparables de l'Europe. En effet, alors qu'en 1999 il y avait 100 sites certifiés ISO 14000 au Québec, il y en avait 851 en Suède, 470 en Finlande, et 430 au Danemark .

Par ailleurs, au Québec, des efforts importants ont été déployés au cours des dernières années pour inciter les entreprises à investir davantage en

R-D et dans les nouvelles technologies. Ces efforts ont permis d'accomplir des progrès importants sous plusieurs aspects.

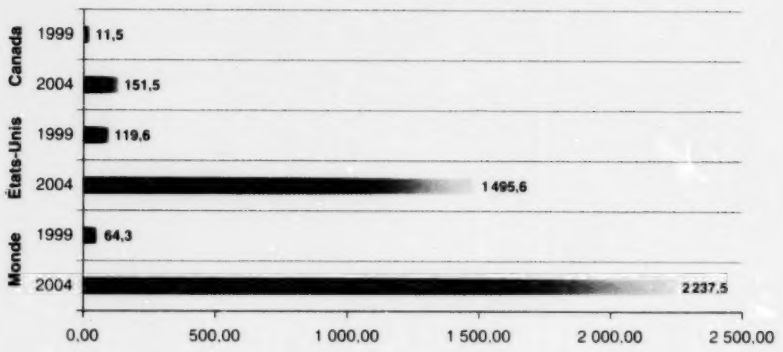
Ainsi, la part de R-D exécutée par les entreprises est passée de 59,5 % en 1988 à 64,1 % en 1995, confirmant l'importance de l'entreprise dans le système d'innovation. Cependant, l'intensité de la R-D industrielle québécoise est encore loin d'égaler celle des autres pays industrialisés. La R-D est encore fortement concentrée dans quelques grandes entreprises, malgré l'intérêt de plus en plus marqué des PME.

De plus, le Québec, à l'instar du Canada, affiche un retard sur le plan de la main-d'œuvre hautement qualifiée, élément clé de la réussite du processus d'innovation. En effet, le Québec compte 86 ingénieurs par 10 000 travailleurs, comparativement à 132 en Ontario, le triple au Japon et en Suède, ainsi que le double aux États-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Parmi les nombreux changements que vivent les entreprises, l'arrivée des affaires électroniques est le phénomène qui aura vraisemblablement le plus d'impact sur les processus d'affaires des entreprises à long terme. De plus en plus, l'économie numérique se manifeste comme une vague de fond inévitable, grâce aux possibilités offertes par Internet. Il suffit de regarder l'importance croissante d'Internet dans l'économie américaine, qui devance actuellement les autres économies de l'OCDE, pour constater à quel point le phénomène s'accélère et prend de l'ampleur. On constate une croissance rapide du commerce électronique et d'autres activités économiques virtuelles qui permettent aux entreprises de tous les secteurs de prospecter plus facilement les marchés, de recruter de nouveaux clients, de mettre en place des mécanismes plus efficaces avec ces derniers et les fournisseurs, de surveiller de plus près la concurrence, et de mieux gérer la chaîne d'approvisionnement.

Selon une étude récente de l'International Data Corporation (2000), les transactions électroniques (commerce électronique de détail et commerce entre les entreprises) au Canada devraient, en cinq ans, être multipliées par 13, passant de 11,53 milliards de dollars en 1999 à 151,50 milliards de dollars en 2004. Au cours de la même période, les revenus associés aux affaires électroniques aux États-Unis se multiplieront aussi par 13, passant de 119,58 à 1 495,58 milliards de dollars, alors que dans le reste du monde ils se multiplieront par 35 passant de 64,28 à 2 237,54 milliards de dollars.

GRAPHIQUE 2 – Les affaires électroniques (milliards $ CA)



Source : International Data Corporation, 1999

Il faut toutefois constater que les affaires électroniques sont encore un phénomène en émergence au Québec. En effet, elles progressent beaucoup plus rapidement chez nos concurrents immédiats, ce qui rend les entreprises québécoises vulnérables.

Les résultats d'un sondage réalisé en 1999 par la Fédération canadienne des entreprises indépendantes confirment cette constatation. Selon ce sondage, 47,0 % des entreprises québécoises de 100 employés et moins utilisent Internet, alors que la moyenne canadienne se situe à 61,0 % et que le taux de branchement des entreprises ontariennes est à 65,0 %. De plus, la grande majorité des PME québécoises branchées n'utilisent Internet que pour le courrier électronique et comme source d'information. Ainsi, seulement 10 % de ces entreprises ont un site Web. Cette proportion tombe à 9,0% pour le commerce en ligne, comparativement à 15 % au Canada.

TABLEAU 2

Branchement sur Internet, sites Web et paiement en ligne au Québec par taille et en pourcentage du nombre total d'entreprises, 1999

Nombre d'employés	Branchement sur Internet	Sites Web	Paiement en ligne
Moins de 10	30 %	11 %	n.d.
Moins de 100	47 %	10 %	n.d.
10 et plus	57 %	33 %	3 %
100 et plus	n.d.	60 %	8 %

Source : CEFRIO, Fédération canadienne des entreprises indépendantes, Hautes études commerciales, Les Affaires, Stratégies organisation et méthodes inc.

Par ailleurs, il semble que le développement de sites Web n'a pas entraîné de modification importante du fonctionnement des entreprises. Le site est en effet rarement lié au processus d'affaires de l'entreprise (production, achats, finance, gestion de l'inventaire, etc.). Quant à l'intégration avec les systèmes d'information et de gestion des fournisseurs ou distributeurs, elle est à peu près inexistante. Les nouveaux modèles d'entreprises ou de réseaux, tels que les entreprises virtuelles, les infomédiaires ou les plateformes électroniques de sous-traitance sont également encore peu nombreux.

Enjeux

La productivité est le principal déterminant de l'amélioration du niveau de vie. Elle constitue donc un bon indicateur de l'état de santé d'une économie. Le retard du Québec en matière de productivité est inquiétant et il doit être comblé. L'enjeu pour le Québec consiste à augmenter de façon significative, dans tous les secteurs d'activité, le nombre d'entreprises qui fabriquent efficacement des produits à valeur ajoutée. Pour cela, il faudra qu'elles investissent davantage mais également qu'elles intègrent plus rapidement les meilleures pratiques d'affaires puisqu'elles procurent des gains d'efficience tellement substantiels qu'il est difficile d'envisager que les entreprises québécoises pourront survivre sans ces pratiques.

L'un des enjeux associés à l'omniprésence des technologies de l'information et des communications consiste à s'assurer que le Québec va s'insérer parmi les chefs de file en matière d'affaires électroniques. Cet enjeu comporte des implications sans précédent, puisque ce phénomène majeur ira en grandissant et aura des effets décisifs sur la compétitivité des entreprises, et la progression du niveau de vie et du nombre d'emplois. Les entreprises québécoises, qui affichent un retard à ce chapitre, devront revoir leurs façons de faire autant pour profiter de nouvelles occasions d'affaires que pour demeurer compétitives.

3.2.2 La conquête des marchés

Contexte

La libéralisation des marchés sur les plans multilatéraux et bilatéraux génère de nombreuses occasions d'affaires sur plusieurs continents. La poursuite de l'application des résultats de l'Uruguay Round et la reprise des négociations à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) procureront aussi des occasions additionnelles. Toutefois, elles engendreront aussi une plus grande concurrence des importations sur les marchés québécois et canadiens. Ainsi, les organismes internationaux et les experts prévoient-ils que le commerce mondial continuera de croître plus rapidement que la production mondiale. Selon le Fonds monétaire international (FMI), les exportations devraient croître à un rythme comparable à celui enregistré pendant la première moitié des années 90, soit un peu plus de 6 % par an en volume d'ici 2004. L'augmentation des exportations devrait être légèrement plus élevée dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, contrairement à la situation observée en 1998 et 1999.

TABLEAU 3

Accords commerciaux internationaux d'importance pour le Québec - 1989 et décennie 1990

Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (1989)
Accord de libre-échange nord-américain (1994)
Accords de l'Organisation mondiale du commerce (1995)
Accord de libre-échange entre Israël et le Canada (1997)
Accord de libre-échange entre le Chili et le Canada (1997)

De tous les États industrialisés, le Québec compte parmi ceux qui ont le plus largement pris avantage de la libéralisation du commerce international, du mouvement de la globalisation des marchés, de la diminution des obstacles réglementaires et de la continentalisation des affaires. En effet, le Québec étant un ardent défenseur de la libéralisation des échanges, il a adhéré aux accords internationaux et nationaux visant à protéger la libre circulation des produits et services entre les entités internationales ou intranationales (OMC, ALENA, Accord sur le commerce intérieur).

De plus, il s'est engagé à les respecter. Par ces accords, il s'est assuré un meilleur accès aux marchés internationaux et canadiens. Au cours de la décennie qui vient de s'achever, l'économie du Québec est devenue l'une des plus ouvertes sur le monde, avec une très forte croissance des exportations sur les marchés internationaux. Ainsi, de 1990 à 2000, la valeur des exportations internationales de biens et services s'est accrue de 165 %, passant de quelque 34 milliards de dollars à près de 90 milliards de dollars, selon les plus récentes estimations.

De plus, le nombre d'établissements québécois exportateurs de biens sur le marché international progresse fortement depuis 1993 et plus rapidement qu'en Ontario et au Canada.

Grâce à cette progression remarquable, les exportations à l'étranger représentaient, en 1999, 38,3 % du produit intérieur brut du Québec (PIB) par rapport à 21,8 % en 1990, soulignant l'apport remarquable du commerce international dans la croissance économique du Québec. Il s'agit de l'une des plus belles performances enregistrées parmi les États industrialisés (sixième performance parmi les 29 États membre de l'OCDE).

TABLEAU 4

Établissements dont la valeur des exportations sur le marché international dépasse 30 000 dollars par an

	1993	1997	Variation
Québec	5 005	6 906	38,0 %
Ontario	11 620	14 454	24,4 %
Canada	23 892	30 738	28,7 %
Québec/Canada	20,9 %	22,5 %	

Source : Statistique Canada

TABLEAU 5

Les exportations et le PIB au Québec - Évolution au cours de la dernière décennie (1990-1999) (en millions de dollars)

Indicateurs	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Exportations totales	67 515	63 748	65 224	72 120	83 288	93 591	94 954	101 802	109 740	118 506
Variation en %	2,7	-5,6	2,3	10,6	15,5	12,4	1,5	7,2	7,8	8,0
Exportations internationales	33 429	31 751	34 540	40 921	51 823	59 188	60 756	65 452	72 060	78 118
Variation en %	5,5	-5,0	8,8	18,5	26,6	14,2	2,6	7,7	10,1	8,4
Exportations interprovinciales	34 086	31 997	30 684	31 199	31 465	34 403	34 198	36 350	37 680	40 388
Variation en %	0,1	-6,1	-4,1	1,7	0,9	9,3	-0,6	6,3	3,7	7,2
PIB au prix du marché	153 299	155 134	158 357	162 093	170 148	177 107	180 199	187 862	193 695	204 062
Variation en %	3,3	1,2	2,1	2,4	5,0	4,1	1,7	4,3	3,1	5,4
Solde international	-5 956	-7 564	-6 784	-6 606	773	4 049	2 326	-1 295	-2 455	-1 496

Sources : Statistique Canada, CANSIM, janvier 2001 / Direction de l'analyse du commerce extérieur, MIC, janvier 2001

TABLEAU 6

Exportations internationales en pourcentage du PIB
Les plus fortes augmentations des pays de l'OCDE de 1990 à 1997

	1990	1997	Écart 1990-1997
Irlande	58,7	79,7	21,0
Finlande	23,1	39,8	16,7
Canada	26,1	40,7	14,6
Hongrie	28,2	42,4	14,2
Suède	29,9	43,8	13,9
Québec	22,0	35,4	13,4
Mexique	18,6	30,3	11,7

Sources : OCDE, Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec

La décennie 1990-1999 a donc été celle des exportations internationales pour le Québec, puisque leur valeur a crû trois fois plus rapidement que celle du PIB. En contrepartie, les exportations interprovinciales n'ont, pour leur part, progressé que de 18 %, de 1990 à 1999. Cela a fait chuter leur part du PIB de 22,2 % à 19,8 %.

Il faut également constater que, malgré l'augmentation importante de la place occupée par les industries des services dans la structure économique du Québec, les exportations internationales continuent d'être fortement dominées par les échanges de biens, dont les exportations internationales ont progressé cinq fois plus rapidement que le PIB. Ainsi, de 1990 à 1999, la part des exportations de produits dans l'ensemble de nos échanges a légèrement augmenté, passant de 86,2 % à 87,1 %, alors que celle des services a diminué, de 13,8 % à 12,9 %.

La transformation de la structure industrielle du Québec a eu un impact direct sur la nature des produits exportés par les entreprises depuis le début des années 1980. Les industries de haute technologie et donc les exportations à plus forte valeur ajoutée ont joué un rôle clé dans cette croissance. Parmi les secteurs ayant contribué à cette hausse, on peut citer le matériel de transport, la première transformation des métaux, les industries des produits électriques et électroniques, et les communications.

Grâce à cette évolution, la part des exportations internationales de produits manufacturés de haute technologie a plus que doublé, atteignant 27,2 % en

TABLEAU 7

Évolution des parts relatives des grands secteurs industriels dans les exportations internationales du Québec - 1990 et 1999

	1990		2000 – 10 mois	
Secteurs industriels	Valeur	Part, %	Valeur	Part, %
Secteurs en progression	(000 000 $)		(000 000 $)	
Industries du matériel de transport	4 367	16,42	10 546	17,31
Industries des produits électriques et électroniques	4 060	15,27	12 712	20,87
Industries du bois	874	3,29	3 768	6,19
Industries chimiques	870	3,27	2 250	3,69
Industries de la machinerie	731	2,75	1 843	3,03
Industries de la fabrication des produits métalliques	594	2,24	1 445	2,37
Industries de l'habillement	211	0,79	1 400	2,30
Industries du meuble et des articles d'ameublement	221	0,83	1 272	2,09
Industries des textiles de première transformation	218	0,82	981	1,61
Industries des produits en caoutchouc	174	0,65	698	1,15
Industries des produits en matière plastique	178	0,67	865	1,42
Imprimerie, édition et industries connexes	202	0,76	555	0,91
Industries des produits minéraux non métalliques	203	0,78	488	0,80
Secteurs en diminution				
Industries de première transformation des métaux	3 722	14,00	6 228	10,23
Industries du papier et produits connexes	4 339	16,32	6 563	10,78
Industries des aliments	983	3,70	1 818	2,99
Industries des mines	1 180	4,44	670	1,10

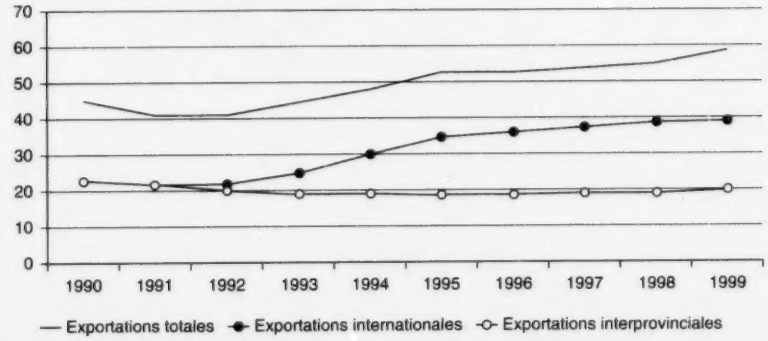
Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec
Direction de l'analyse du commerce extérieur, ministère de l'Industrie et du Commerce, janvier 2000

1999, alors qu'elle ne représentait que 10,3 % en 1976. Pendant ce temps, les exportations des industries de faible technologie ont vu leur part relative passer de 39,8 % à 32,5 %. En fait, les deux grands secteurs industriels que sont la première transformation des métaux et le papier et ses produits connexes, représentent toujours une très forte proportion des exportations de biens du Québec, mais de façon générale, leur importance relative diminue légèrement. Les industries produisant des biens à haute intensité technologique, comme celles de l'aérospatiale, des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et du pharmaceutique, ont connu une croissance annuelle moyenne de leurs exportations plus élevée que les autres industries. Cela a eu pour effet d'accroître de plus de deux points de pourcentage (24,7 % à 27,2 %) la part des produits de haute technologie dans les exportations internationales du Québec, de 1990 à 1999.

Toutefois, un nombre sans cesse croissant d'entreprises de services s'intéressent aux marchés internationaux et y font des affaires. Ces entreprises se retrouvent dans les domaines du transport, du tourisme, des services commerciaux, des services de communications, des services de génie-conseil, des services informatiques et des services financiers.

Bref, les exportations hors du Québec de biens et services représentent 58 % de notre PIB (1999) et constituent la principale source de croissance de l'économie québécoise.

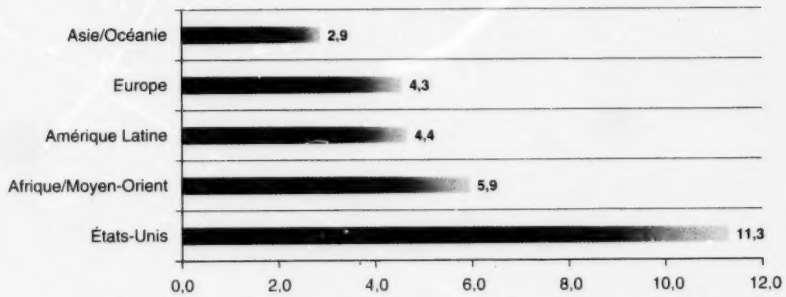
GRAPHIQUE 3 – Part des exportations dans le PIB au prix du marché, %, Québec, 1990-1999



Source : Direction de l'analyse du commerce extérieur, MIC

Cependant, ces résultats éloquents cachent une autre réalité. D'une part, selon les dernières données disponibles, à peine 31 % des PME réalisent des exportations à l'étranger. Par ailleurs, plusieurs des exportateurs ne desservent qu'un seul marché, généralement le marché américain. En effet, bien que les entreprises exportatrices du Québec aient accru leur chiffre d'affaires dans toutes les grandes régions du monde au cours de la décennie, cette croissance fut beaucoup plus marquée aux États-Unis qu'ailleurs, en raison de l'effet conjugué de plusieurs facteurs, dont la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain, de la baisse de la valeur de la devise canadienne par rapport au dollar américain et du dynamisme de l'économie américaine. Ainsi, de 1990 à 1999, la progression annuelle moyenne des exportations du Québec vers les États-Unis a été de 11,3 %, comparativement à des taux de 2,9 % à 5,9 % vers les autres grands blocs économiques.

GRAPHIQUE 4 – Progression annuelle des exportations québécoises de biens dans les régions du monde de 1990 à 1999 en %



Source : Statistique Canada / Institut de la statistique du Québec

Quant aux autres marchés des pays industrialisés, l'Union européenne, représente pour le Québec la deuxième destination de ses produits et services. En effet, le Québec y a exporté pour 5,1 milliards de dollars de biens en 1998, soit 8,9 % de ses exportations totales. Le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas demeurent, par ordre d'importance, les quatre principaux marchés européens pour les exportations du Québec. Dans la région Asie/Océanie, le Japon constitue toujours le principal marché du Québec.

En ce qui concerne le marché des pays en développement et en émergence, la Banque mondiale estime qu'il passerait d'un peu plus de 15 % du commerce mondial à près de 33 %, au cours des 25 prochaines années. Les exportations du Québec à destination de ces régions ont augmenté au cours de la dernière décennie, mais en pourcentage du total, elles accusent un déclin constant. En effet, elles ne représentent plus que 6,1 % du commerce international du Québec. Dans le contexte anticipé de l'accroissement important de la part de ces pays dans le commerce mondial, la question de la diversification des marchés du Québec prend ainsi une dimension stratégique. En Amérique latine, le Brésil et le Mexique représentent les deux principales destinations des exportations québécoises.

Sur le marché canadien, malgré des exportations de près de 40 milliards de dollars, soit 64,1 % en biens et 35,9 % en services vers les autres provinces (1999), les livraisons du Québec ont peu progressé au cours des années 1990. Ce marché est d'autant plus intéressant que chaque tranche de un milliard de dollars de ventes supplémentaires vers le Canada crée 9 000 emplois au Québec, alors que un milliard d'exportations internationales en génèrent 7 300.

Les perspectives de développement liées aux **marchés publics et parapublics canadiens** sont également très intéressantes pour les PME québécoises. Les renseignements disponibles permettent d'évaluer ces marchés à près de 100 milliards de dollars, dont un peu plus de 14 milliards au Québec. On estime qu'environ 70 % de la valeur des marchés publics canadiens et québécois sont présentement visés par des accords de libéralisation. La mise en place de nouvelles règles permettra aux fournisseurs québécois compétitifs d'accéder à des marchés dans le reste du Canada, marchés qui leur étaient jusqu'à maintenant fermés en tout ou en partie. Les marchés publics canadiens et québécois, de par leur importance et leur proximité, offrent des possibilités encore trop peu exploitées par les PME québécoises.

Au Québec, l'accès aux réseaux de distribution, de même que la propriété et le contrôle de ceux-ci, facilitent l'écoulement des produits fabriqués au Québec. Actuellement, des décideurs étrangers contrôlent les principaux canaux de distribution du Québec. L'arrivée de grandes entreprises commerciales étrangères, qui possèdent un immense pouvoir d'achat et des méthodes de distribution sophistiquées, fait que les décisions d'achat relatives aux produits vendus dans les commerces au Québec sont prises de plus en plus à l'extérieur. D'ailleurs, une enquête récente menée auprès des acheteurs majeurs ayant une présence au Québec démontre que, dans les entreprises commerciales dont le siège social est hors du Québec, la présence de produits provenant du Québec est passablement faible, soit 19 % seulement en moyenne. Au contraire, les acheteurs majeurs des entreprises dont le siège social est au Québec y effectuent en moyenne 46 % de leurs achats. Dans ce contexte, le marché intérieur québécois, qui est important

TABLEAU 8

Impact des exportations de biens et de services sur les emplois et la valeur ajoutée – Québec, 1990 et 1997

	Volet international		Volet interprovincial		TOTAL	
	1990	1997	1990	1997	1990	1997
Emplois*						
Nombre total (milliers)	325,4	467,3	422,7	330,8	748,1	798,1
Nombre par million de dollars d'exportations	10,9	7,3	12,4	9,1	11,7	8,0
Valeur ajoutée						
Valeur ajoutée totale (milliards de dollars courants)	17,2	37,7	21,9	23,9	39,1	61,6
Valeur ajoutée par dollar d'exportation	0,58	0,59	0,64	0,66	0,61	0,62

*Emplois directs et indirects générés par les exportations, selon les simulations du modèle intersectoriel du Québec.

Sources : ISQ et MIC «Impact économique des exportations québécoises, années 1990, 1995 et 1997, août 1999

en volume et sur le plan stratégique, doit maintenant être vu comme une composante intrinsèque des marchés canadiens, nord-américains et mondiaux. Il est maintenant ouvert et soumis à des règles et à un degré de concurrence analogues à ceux que connaissent les marchés étrangers.

Enjeux

Les principaux défis consistent donc à élargir et à consolider la base des entreprises exportatrices afin de faire une plus grande place aux PME, à diversifier les exportations vers les marchés offrant les meilleures perspectives de croissance, tout en privilégiant le potentiel énorme qu'offre l'économie américaine et les nombreuses occasions d'affaires du marché canadien, dont les marchés publics.

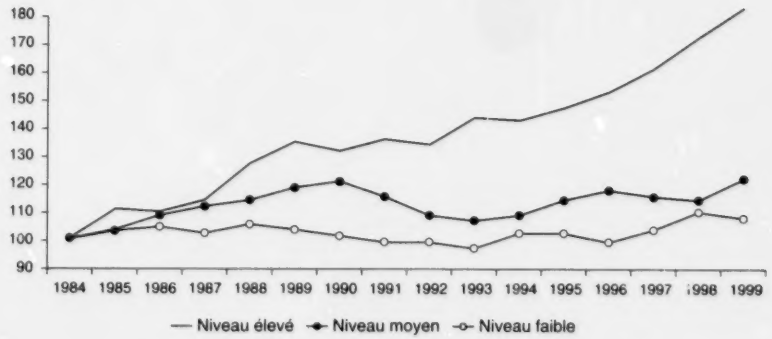
3.2.3 Le renouvellement de la structure industrielle

Contexte

Le Québec dispose d'une économie moderne, comme en témoigne la proportion des industries à forte intensité technologique. Au chapitre de l'importance relative des industries de haute technologie par rapport à l'ensemble du secteur manufacturier, le Québec (13,1 %) fait meilleure figure que la moyenne des pays du G-5 (12,5 %). Le G-5 comprend les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. Cependant, le poids des industries à moyenne-haute intensité technologique au Québec est encore nettement en deça de la moyenne des pays du G-5. L'absence d'un secteur automobile bien développé au Québec constitue la principale raison de la faible représentation des industries de moyenne-haute technologie dans la structure industrielle. En effet, alors qu'en moyenne 33,7 % de la production se retrouve dans cette catégorie dans les pays du G-5, elle ne s'élève qu'à 16,6 % au Québec. Enfin, malgré une baisse marquée du poids des industries de faible technologie dans le secteur manufacturier québécois, ce pourcentage (45,3 %) demeure beaucoup plus élevé que dans les pays du G-5 (27,5 %). Cet écart s'explique principalement par la place qu'occupent au Québec les industries liées aux ressources naturelles.

La mutation de l'économie québécoise vers une économie en mesure de valoriser davantage les compétences et le savoir est déterminante pour la compétitivité et la création d'emplois. De 1984 à 1999, le taux de croissance annuel moyen de l'emploi fut de 4,0 % dans les secteurs de niveau de savoir élevé, soit une augmentation deux fois plus forte que celle du reste de l'économie.

GRAPHIQUE 5 – Évolution de l'emploi selon le niveau de savoir – Québec, 1984 - 1999



Source : Direction de l'analyse économique, MIC

Le renouvellement de la structure industrielle continuera donc de nécessiter des investissements majeurs et de reposer sur les entreprises existantes, dans des secteurs clés où le Québec dispose d'avantages.

En effet, l'entreprise est le moteur de la croissance économique au Québec comme dans les autres économies de marché. Or, au Québec, la valeur des projets d'investissements des entreprises par rapport au PIB est moindre que dans la plupart des pays de l'OCDE. De 1980 à 1996, les investissements non résidentiels des entreprises privées et publiques à vocation commerciale (ex. : Hydro-Québec) et excluant les investissements des gouvernements et des secteurs de la santé et de l'éducation, ont représenté 9,9 % du PIB au Québec. À titre comparatif, ils se sont élevés en moyenne à 12,6 % dans les pays du G-7.

En 1999, le Québec revendique 18,6 % des investissements au Canada, tandis que le ratio Ontario/Canada est de 35,9 %. Dans le secteur manufacturier, cet écart persiste, puisque le ratio Québec/Canada est de 26,4 % et celui de l'Ontario de 44,5 %. Le constat, plusieurs fois exprimé depuis plus de trois décennies, reste d'actualité.

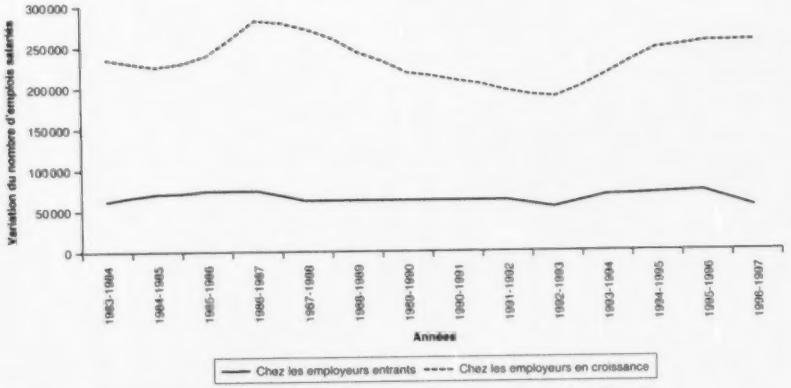
Par rapport aux investissements étrangers, le Québec fait face à un paradoxe. En effet, alors qu'il offre des coûts d'implantation et d'exploitation parmi les plus bas au monde, il affiche une performance décevante. Ainsi,

entre 1985 et 1998, le Québec n'a recueilli que 14 % des propositions d'implantations de nouvelles entreprises reçues en vertu de la Loi sur l'investissement au Canada. Malgré la fiabilité plutôt faible de ces statistiques, il est manifeste que le Québec ne réussit pas à attirer une part des investissements étrangers en proportion de l'importance qu'il occupe dans l'économie canadienne. C'est dans cette perspective que le gouvernement du Québec a renforcé considérablement les mécanismes de promotion et d'attraction des investissements étrangers et qu'il a décidé d'accorder des avantages fiscaux aux entreprises étrangères qui décident de s'implanter au Québec.

Une des autres formes que revêt l'investissement, soit la création de nouvelles entreprises, constitue un puissant levier pour favoriser le renouvellement de la structure industrielle. Selon une étude réalisée en 2000 par le Global Entrepreneurship Monitor et portant sur un groupe de 21 pays industrialisés, dont le Canada, il apparaît que le dynamisme de l'entrepreneurship serait un des facteurs principaux de la croissance économique et de la création d'emplois.

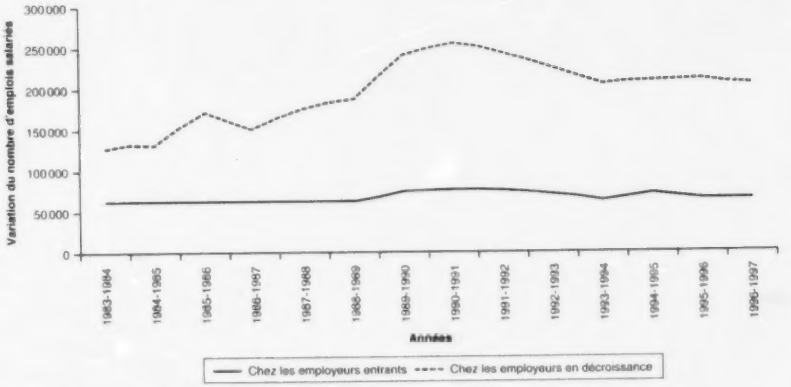
Depuis une vingtaine d'années, on reconnaît que ce sont les PME qui ont créé la majorité des emplois au Québec. Ainsi, pendant la période 1989 à 1996, il s'est créé 1 000 600 emplois salariés. De ceux-ci, 64,6 % l'ont été par des PME (moins de 100 employés). Au Québec, le taux net annuel de

GRAPHIQUE 6 – Création d'emplois salariés selon la situation des employeurs, Québec, 1983-1984 à 1996-1997



Source : Les PME au Québec, état de la situation / édition 1999, ISQ et MIC

GRAPHIQUE 7 – Perte d'emplois salariés selon la situation des employeurs, Québec, 1983-1984 à 1996-1997



Source : Les PME au Québec, état de la situation / édition 1999, ISQ et MIC

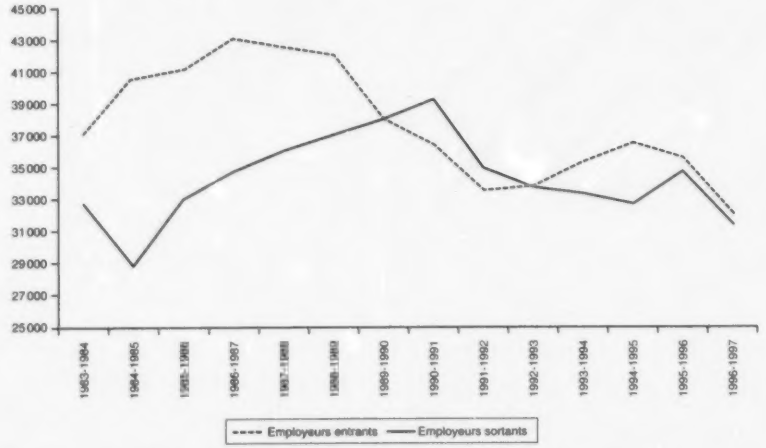
création d'entreprises (indicateur de l'activité entrepreneuriale) était de 2,1 % entre 1984 et 1992 et de 1,9 % entre 1992 et 1997. Une étude américaine récente classe le Québec au premier rang des régions canadiennes quant à la proportion de la population adulte qui tente activement de démarrer une entreprise, soit 8,1 %, comparativement à 6,8 % pour l'ensemble du Canada (4,4 % pour l'Est du Canada, 5,5 % pour l'Ontario et 8,0 % pour l'Ouest du Canada), et à 8,3 % pour les États-Unis.

Au cours de la période 1989-1997, de 75 % à 80 % des nouveaux emplois ont été créés par des entreprises qui existaient depuis au moins un an. De plus, une proportion identique des emplois perdus l'ont été dans les entreprises en décroissance plutôt que lors de fermeture.

C'est pourquoi de plus en plus d'organismes de développement économique ont résolu de recentrer leurs efforts sur l'expansion et la rétention des entreprises existantes, et de s'assurer que l'environnement d'affaires est le plus favorable possible à leur développement.

Il faut toutefois constater, sans minimiser l'importance des investissements issus des nouvelles implantations, que la création d'emplois dépend surtout des projets d'expansion et de modernisation des entreprises existantes. En effet, si chaque année au Québec il se crée 35 000 entreprises, on observe depuis plusieurs années qu'il y en autant qui disparaissent.

GRAPHIQUE 8 – Évolution du nombre d'employeurs selon la situation des employeurs, Québec, 1983-1984 à 1996-1997



Source : Les PME au Québec, état de la situation / édition 1999, ISQ et MIC

En fait, après cinq ans, au Québec comme au Canada, seulement une entreprise sur trois est encore en activité, et une sur cinq après 10 ans. Si on se concentre seulement sur les entreprises de cinq employés et plus au Québec, 55 % d'entre elles fonctionnent encore après cinq ans. Ceci est comparable à ce qui est observé ailleurs dans le monde. En effet, les taux de survie varient entre 47 % au Royaume-Uni et au Portugal et 63 % en Allemagne.

À ce titre, la consolidation du tissu industriel local par la rétention des entreprises susceptibles de rencontrer certaines difficultés ou de s'agrandir ailleurs qu'au Québec est une autre façon de contribuer au maintien et à la création d'emplois.

Enfin, au chapitre de l'entrepreneuriat au Québec, on ne peut négliger le secteur coopératif. En effet, en 1998, les coopératives non financières ont réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 milliards de dollars et employaient 29 900 personnes. Une proportion de 75% de ces entreprises étaient situées en dehors des grands centres. Par ailleurs, de 1994 à 1998, le taux de croissance des emplois dans les coopératives a été de 29,4 % alors que celui de l'économie québécoise a été de 5,8 %. De plus, selon une étude récente du MIC, ces entreprises présentent un taux de survie deux fois plus élevé que l'entreprise privée traditionnelle, soit 64 % après cinq ans.

Enjeux

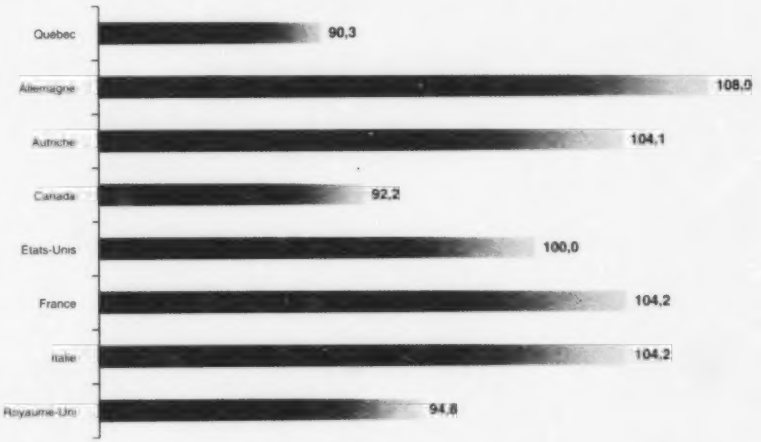
Le Québec doit, tout à la fois, créer de nouvelles entreprises, orienter les investissements vers les secteurs les plus porteurs de l'économie, conserver les entreprises performantes et soutenir celles qui traversent des difficultés passagères tout en offrant de bonnes perspectives de croissance.

3.2.4 L'environnement d'affaires des entreprises

Contexte

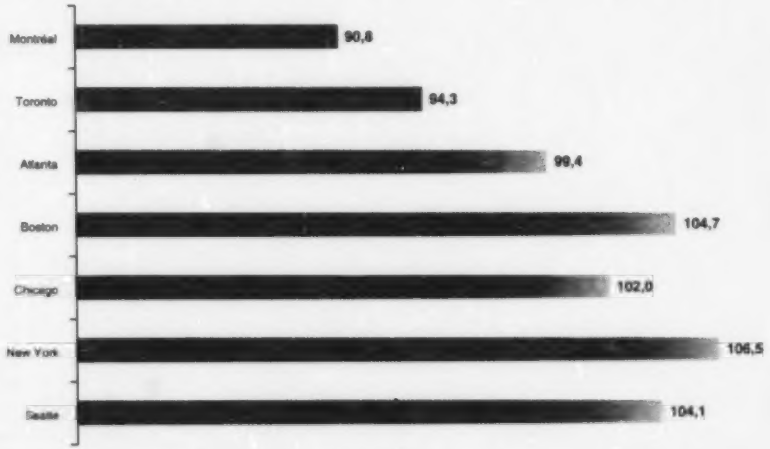
Le Québec offre un environnement d'affaires relativement concurrentiel à ses entreprises. En effet, une étude de la société internationale d'experts-conseils KPMG publiée en septembre 1999 et portant sur le fardeau fiscal et d'autres éléments de coûts d'implantation et d'exploitation des entreprises dans diverses juridictions et différents secteurs industriels en vient à la conclusion que la compétitivité internationale du Québec est excellente et que

GRAPHIQUE 9 – La compétitivité internationale du Québec



Indice de coût des entreprises **(États-Unis = 100)**
Source : KPMG

GRAPHIQUE 10 – La compétitivité nord-américaine de Montréal



Indice de compétitivité globale **(États-Unis = 100)**
Source : KPMG

Montréal constitue la ville où les coûts d'implantation et de développement des entreprises sont les plus bas parmi 13 des plus grandes agglomérations urbaines des États-Unis et du Canada. Ces résultats s'expliquent par les avantages concurrentiels dont peuvent bénéficier les entreprises qui s'implantent au Québec dans chacune des catégories de coûts qu'elles ont à assumer, soit les coûts d'investissements initiaux, les coûts de main-d'œuvre, les coûts des services, les impôts et les taxes, ainsi que par l'impact des incitatifs budgétaires et fiscaux.

Même si plusieurs gestes ont été posés par le gouvernement pour améliorer l'environnement d'affaires des entreprises québécoises au cours des dernières années, les principaux facteurs fondamentaux de croissance doivent constamment être améliorés afin d'accroître la compétitivité et la productivité du secteur privé.

Sur le plan du financement, le Québec est le plus important gestionnaire de capital de risque au Canada. En l'espace de 20 ans, la part de marché du capital de risque au Québec est passée de 10 % de l'ensemble canadien à plus de 52 % en 1999, les sociétés privées et publiques québécoises gérant 6,3 milliards de dollars sur un total évalué à 12 milliards de dollars.

Principaux facteurs fondamentaux de croissance
• Main-d'œuvre qualifiée
• Environnement fiscal concurrentiel
• Réglementation souple et efficace
• Infrastructures de qualité
• Technologies de pointe
• Accès aux marchés
• Accès au financement
• Interaction entreprises/clients/fournisseurs
• Synergie entreprises/institutions de recherche et de formation
• Action gouvernementale harmonisée

Toutefois, le financement de certains besoins tels que la commercialisation des produits et le prédémarrage des entreprises restent difficiles.

En ce qui concerne le bassin de main-d'œuvre, l'amélioration générale de la situation économique et de l'emploi au Québec met en évidence les besoins des entreprises en main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises de certains secteurs industriels, notamment les technologies de l'information, l'aérospatiale, les biotechnologies et les nouveaux matériaux font face à des défis en ce qui a trait au recrutement de main-d'œuvre spécialisée pour supporter leur croissance.

Au chapitre de la réglementation, une étude comparative effectuée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, fait ressortir que la réglementation québécoise du travail est plus contraignante que celle de l'Ontario et que cet écart s'accroît ou, à tout le moins, se maintient. Selon cette étude, il existe au Québec 19 décrets de convention collective, alors qu'il n'y en a que deux en Ontario. Par ailleurs, la Loi sur la formation de la main-d'œuvre et la Loi sur la disparité du traitement entraînent des restrictions et des obligations pour les employeurs, ce qui n'est pas le cas en Ontario. Enfin, le taux de syndicalisation est plus élevé au Québec (39,5 %) qu'en Ontario (28,2 %).

L'environnement d'affaires est également influencé par la mondialisation de l'économie, particulièrement au chapitre de l'accès aux marchés. En effet, la mondialisation implique également la multiplication des litiges com-

merciaux qui mettent en cause certaines interventions gouvernementales. Les mesures de représailles qui peuvent en découler nuisent fortement à la compétitivité des entreprises et réduisent le pouvoir d'intervention des gouvernements. Par ailleurs, plusieurs négociations commerciales internationales débuteront ou se poursuivront sous peu.

TABLEAU 9

Accords commerciaux internationaux d'intérêt pour le Québec – décennie 2000-2010

Décennie 2000-2010 - Les perspectives d'accord commerciaux
Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) - (2005)
Possibilité de négociation d'accords avec le CARICOM
Négociations de l'OMC sur l'agriculture et les services avec possibilité d'une nouvelle ronde de négociations commerciales multilatérales
Négociations d'accords multilatéraux Canada-Guatemala-Honduras-Nicaragua-Salvador
Accord bilatéral de libre-échange Canada-Costa Rica

C'est le cas, par exemple, de la nouvelle ronde menée sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), de la négociation de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), du projet d'accord de libre-échange avec les pays de l'Association européenne de libre-échange (Suisse, Norvège, Liechtenstein et Islande) et de la révision de certaines dispositions de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Il importe ainsi de s'assurer que les mesures de soutien, mises en œuvre par le gouvernement du Québec, seront conformes aux règles commerciales internationales et qu'une défense appropriée de ces mesures sera aussi assurée devant les organismes d'arbitrage internationaux.

Enfin, il existe au Québec quelque 500 programmes et 150 organismes qui interviennent au chapitre des projets de création d'entreprises, d'expansion, de recherche et développement, d'innovation, d'exportation, de la formation de la main-d'œuvre et d'autres besoins auxquels font face les entreprises. Dans ce contexte, il est primordial de développer et mettre en œuvre des mécanismes de concertation et d'harmonisation afin de favoriser le développement économique.

C'est ainsi qu'au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a clairement indiqué sa volonté d'inscrire le partenariat comme philosophie d'action dans le contexte de ses grandes politiques et de ses grandes orientations. La tenue de deux sommets sur l'économie et les finances publiques, la Stratégie de développement économique *Québec objectif emploi* et le Sommet du Québec sur la jeunesse, sont des exemples de l'importance qu'il accorde au fait de pouvoir miser sur une tradition de partenariat et de concertation déjà bien établie au Québec afin de favoriser le développement économique.

Enjeux

Quotidiennement en contact avec les entreprises de toutes les régions du Québec, le MIC se doit de favoriser la mise en commun et le partage des ressources, la concertation, la collaboration, la consultation ou, tout simplement, l'implantation de mécanismes d'échanges ou de coopération afin de veiller au développement harmonieux des entreprises, soit directement en agissant sur certains facteurs de leur environnement, soit indirectement, en faisant connaître leurs besoins ou en formulant des propositions concrètes auprès des autres instances gouvernementales et intervenants économiques sur divers sujets.

Section 4

CHOIX STRATÉGIQUES, ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS ET INDICATEURS

Le Québec dispose du potentiel nécessaire pour prendre sa place dans une économie mondiale caractérisée par l'accélération du développement technologique, la déréglementation et la libéralisation des marchés. Pour tirer parti de la nouvelle ère de prospérité qui est amorcée et ainsi relever le rythme de création d'emplois sur tout son territoire, il devra utiliser tous ses atouts, corriger les carences et éliminer les obstacles qui freinent le développement des entreprises.

Ces éléments de contexte orientent le Ministère vers les **choix stratégiques** suivants :

- **appuyer les entreprises pour les aider à relever le défi de la productivité;**
- **aider les entreprises à prendre le virage de l'économie numérique;**
- **contribuer au renouvellement de la structure industrielle en accélérant sa transition vers une économie fondée sur le savoir;**
- **aider les entreprises à conquérir de nouveaux marchés.**

Le MIC, dans le cadre d'un projet d'étalonnage stratégique impliquant les ministères semblables dans une vingtaine de territoires de l'OCDE, a pu constater une convergence entre ses orientations stratégiques et celles de ses concurrents.

En fonction de ces choix, le Ministère a défini les orientations et les axes d'intervention ci-dessous.

ORIENTATION

Favoriser le développement des facteurs internes de compétitivité des entreprises

AXES D'INTERVENTION

- ***Supporter l'appropriation de l'innovation par les entreprises;***
- ***Appuyer le développement des marchés intérieurs et extérieurs.***

ORIENTATION

Favoriser le développement des facteurs externes de compétitivité des entreprises

AXES D'INTERVENTION

- ***Contribuer au renouvellement de la structure industrielle québécoise par l'investissement et l'entrepreneurship***
- ***Améliorer l'environnement d'affaires des entreprises.***

4.1 Première orientation ministérielle :

Favoriser le développement des facteurs internes de compétitivité des entreprises

4.1.1 Premier axe d'intervention : Supporter l'appropriation de l'innovation par les entreprises

Le MIC, conscient qu'une intervention rapide est nécessaire, concentrera ses actions afin d'accroître la productivité des entreprises québécoises selon les deux priorités suivantes :

Accélérer la mutation des entreprises vers les meilleures pratiques d'affaires et accélérer le virage des entreprises vers les affaires électroniques.

Pour ***accélérer la mutation des entreprises vers les meilleures pratiques d'affaires***, le Ministère mettra en œuvre une stratégie globale intégrée qui comporte les deux volets suivants :

- l'accélération de la diffusion des connaissances liées aux meilleures pratiques d'affaires en formant les dirigeants d'entreprises et en incitant les entreprises à comparer leur productivité et leurs capacités concurrentielles avec les meilleures entreprises d'ici et de l'étranger;
- l'implantation massive des meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises de l'ensemble des régions du Québec.

L'avenir des PME québécoises est directement lié à leur volonté et à leur capacité de se tourner le plus rapidement possible vers les affaires électroniques et de transformer la menace qu'il représente en un moyen de développement. Pour ***accélérer le virage des entreprises vers les affaires électroniques***, le MIC a élaboré une stratégie qui comporte les trois volets suivants :

La nouvelle entreprise et les meilleures pratiques d'affaires

Attributs de la nouvelle entreprise	Description	Exemples de meilleures pratiques d'affaires
Branchée	Comprend et anticipe les besoins de ses clients, qui sont plus exigeants et moins fidèles	• Qualité totale • Affaires électroniques • Micromarketing
Stratégique	Cerne la complexité croissante de son environnement pour mieur l'appréhender et le gérer	• Planification stratégique • Veille
Innovatrice	Maîtrise le processus d'innovation et de développement de nouveaux produits pour soutenir le rythme effréné du progrès technologique	• Ingénierie simultanée
Flexible	Développe la souplesse de fonctionnement requise pour réagir rapidement à un environnement en perpétuel changement et hautement concurrentiel	• Production à valeur ajoutée
Réseautée	Multiplie les partenariats avec son industrie et son milieu pour mieux comprendre et maîtriser son environnement et améliorer son offre de services auprès de sa clientèle	• Gestion de la chaîne d'approvisionnement
Vigilante	Cherche à se mesurer systématiquement à la concurrence et aux meilleures entreprises pour identifier ses forces et ses faiblesses et stimuler l'amélioration continue au sein de son organisation	• Benchmarking (PDG, qualimètre)
Apprenante	Mobilise et met en valeur les ressources humaines de son organisation afin de s'adapter au changement et faciliter l'intégration de nouvelles pratiques et façons de faire	• Gestion des connaissances • Équipes semi-autonomes

- l'accélération de l'adoption par les entreprises des pratiques et stratégies liées aux affaires électroniques;
- le positionnement des entreprises dans les réseaux d'affaires électroniques afin de faire du Québec un chef de file en matière d'affaires électroniques;
- la mise en place des conditions permettant de favoriser le démarrage et le développement d'entreprises en mesure d'exploiter les nouvelles occasions d'affaires liées au commerce électronique.

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de résultat
Accélérer la mutation des entreprises vers les meilleures pratiques d'affaires	
Former 1 200 dirigeants d'entreprises et travailleurs stratégiques aux meilleures pratiques d'affaires de 2001 à 2004 (600 en 2001-2002, 300 en 2002-2003, 300 en 2003-2004)	Nombre de dirigeants d'entreprises et de travailleurs stratégiques formés aux meilleures pratiques d'affaires
Réaliser 2 250 diagnostics sur les meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises de 2001 à 2004 (750 en 2001-2002, 750 en 2002-2003, 750 en 2003-2004)	Nombre de diagnostics sur les meilleures pratiques d'affaires réalisés dans les entreprises
Soutenir 1 800 nouveaux projets d'implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises de 2001 à 2004 (600 en 2001-2002, 600 en 2002-2003, 600 en 2003-2004)	Nombre de nouveaux projets d'implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises
Intégrer 400 spécialistes des meilleures pratiques d'affaires et de gestion dans les entreprises des régions-ressources de 2001 à 2003 (200 en 2001-2002, 200 en 2002-2003)	Nombre de spécialistes des meilleures pratiques d'affaires et de gestion intégrés dans les entreprises des régions-ressources
Accélérer le virage des entreprises vers les affaires électroniques	
Informer 12 000 entreprises de 2000 à 2003 sur l'importance des affaires électroniques (4 000 par an)	Nombre d'entreprises informées sur l'importance des affaires électroniques
Mettre sur pied 15 centres d'affaires électroniques sur une base sectorielle ou régionale de 2000 à 2003 (5 par an)	Nombre de centres d'affaires électroniques mis sur pied sur une base sectorielle ou régionale
Amener 10 000 entreprises à se doter d'un site Web transactionnel de 2000 à 2003 (3 300 par an)	Nombre d'entreprises qui se sont dotées d'un site Web transactionnel

Cibles et objectifs gouvernementaux	Indicateurs d'impact
Maintenir un taux de croissance de l'emploi dans les industries du savoir deux fois plus important que celui de l'emploi total	Taux de croissance annuel de l'emploi dans les industries du savoir élevé
Faire passer la proportion de l'équipement de pointe dans les investissements en biens d'équipement des entreprises de 27 % à 35 % d'ici 2005	Proportion des investissements en équipements de pointe dans les investissements en biens d'équipement des entreprises
Augmenter le nombre d'entreprises actives en R-D de 255 d'ici l'an 2005	Taux d'augmentation du nombre d'entreprises actives en R-D

Soutien à la mise en œuvre

Axe d'intervention : Supporter l'appropriation de l'innovation par les entreprises

Soutien technique et professionnel

- Approche entreprise (intégration de nouvelles technologies et appropriation de pratiques avancées de production dans les PME – diagnostic – plan d'action)
- Politique
- Stratégies industrielles ministérielles
- Occasions d'affaires
- Avis
- Analyse économique

Partenariat

- Coordination de groupes de travail (sectoriels et régionaux)
- Ententes interministérielles
- Participation à des groupes de travail

Information, promotion et sensibilisation

- Site internet
- Outils visant l'appropriation de meilleures pratiques (PVA, Qualimètre, commerce électronique etc.)
- Séminaires, conférences, ateliers, etc.
- Organisation d'évènements thématiques
- Publications

Aide financière

- Impact PME (volet innovation – pratiques avancées)
- Aide à la concrétisation de projets industriels (PACPI)
- Soutien aux vitrines technologiques
- Visa pour crédit d'impôt au design
- Promotion de la mode et du design
- Fonds de partenariat
- Cité de l'optique

4.1.2 Deuxième axe d'intervention : Appuyer le développement des marchés intérieurs et extérieurs

Les perspectives quant à l'évolution de l'économie mondiale permettent de croire que les conditions qui ont favorisé la progression des exportations québécoises vont continuer de prévaloir au cours des prochaines années, d'où l'importance de ***se doter d'une politique de commerce extérieur*** afin de jeter un regard éclairé sur nos meilleures stratégies de croissance à l'étranger. Par ailleurs, le Ministère identifie quatre principaux défis que le Québec devra relever pour atteindre son plein potentiel de développement en matière d'exportation.

Le premier défi consiste à ***aider les entreprises exportatrices, dont celles qui ont fait leur entrée récemment sur les marchés internationaux, afin qu'elles consolident leur présence sur leur marché actuel*** en réalisant des ventes, en signant des ententes avec des intermédiaires, en concluant des accords industriels ou en effectuant des transferts de technologie, pour ainsi devenir des exportateurs chevronnés.

Il est aussi nécessaire ***d'aider les entreprises dynamiques déjà rompues à l'exportation afin qu'elles diversifient leurs marchés*** en réalisant des ventes, en signant des ententes avec des intermédiaires, en concluant des accords industriels et en effectuant des transferts de technologies sur de nouveaux marchés.

Le troisième défi consiste à ***élargir constamment le bassin de nouveaux exportateurs*** en incitant les PME qui n'exportent pas, mais qui ont le potentiel de le faire, à réaliser une première vente dans un marché hors du Québec.

La consolidation de la structure commerciale au Québec constitue le dernier défi. Les entreprises commerciales, les réseaux de distribution et de commercialisation doivent, autant que les entreprises manufacturières, relever

le défi de la productivité, prendre le virage de l'économie numérique et électronique, et s'ajuster pour profiter des possibilités offertes par l'économie du savoir.

Pour relever ces défis, le MIC *entend cibler ses territoires d'intervention* et affecter ses ressources aux marchés les plus prometteurs. Ces marchés pourront être réévalués annuellement en fonction d'événements conjoncturels. Le MIC positionnera ses clientèles sur deux types de marchés qui requièrent des stratégies particulières de développement :

- *les marchés matures des pays développés (plus particulièrement les marchés nord-américain et de l'Union européenne);*
- *les marchés en croissance des pays en émergence (certains pays d'Amérique latine, la Chine, Israël...).*

C'est d'ailleurs dans la plupart d'entre eux que sont situées les représentations économiques du Québec, dont le rôle est crucial dans la stratégie de développement du commerce extérieur. Qu'il s'agisse d'une délégation générale, d'une délégation, d'un bureau ou d'une antenne commerciale, les ressources de ces postes sont au cœur de l'action dans les territoires qu'ils desservent. Ils constituent aussi l'un des éléments les plus importants permettant de répondre aux besoins de la clientèle, notamment au niveau de **l'information stratégique sur les marchés**, que le MIC se doit de diffuser.

Une offre de produits et services à grande valeur ajoutée qui s'appuie sur des approches sectorielles structurées et tient compte des réalités géographiques est au centre de la stratégie que le MIC utilise pour soutenir les entreprises québécoises dans leurs démarches de diversification de marchés.

Les marchés des pays développés

Grâce aux marchés des pays développés, le Québec a réussi, au cours de la dernière décennie, à se hisser parmi les nations exportatrices les plus dynamiques. En effet, en plus des livraisons vers les autres provinces canadiennes (40 milliards de dollars en 1999), le Québec exporte près de 92 % de ses marchandises vers les pays du G-7 et 95 % vers les 29 pays membres de l'OCDE.

Les perspectives de croissance économique des pays membres de l'OCDE laissent présager un maintien de la vigueur des échanges commerciaux du Québec avec ces derniers.

La stratégie élaborée selon chaque pays visé, s'appuiera sur l'utilisation d'une approche sectorielle structurée (regroupement d'affaires, association sectorielle et autres). Cette approche offre aux entreprises de meilleures chances de résultats à long terme en plus de permettre d'améliorer l'effet multiplicateur de l'action du Ministère.

Le marché nord-américain

Le marché intérieur québécois

Le Ministère appuiera les entreprises commerciales dans leurs actions visant à augmenter leur efficacité et leur couverture territoriales, notamment en les incitant à prendre le virage vers les affaires électroniques. Il facilitera également l'accès des entreprises du Québec aux grands réseaux publics et privés de commercialisation et de distribution, avec le concours de la Table commerce et la réalisation d'actions majeures visant notamment la promotion des produits québécois.

Le marché des autres provinces canadiennes constitue une avenue de développement non négligeable pour les entreprises québécoises. En raison de nombreux facteurs conjoncturels (reprise de la consommation, taux d'intérêt bas, faible inflation, investissements et profits des compagnies à la hausse, etc.), le marché canadien offre actuellement, selon le Conference Board, de bonnes perspectives de croissance (croissance de l'activité économique d'environ 3 % par an de 2000 à 2003).

Ce marché, incluant les **marchés publics et parapublics**, représente le premier marché naturel pour les PME québécoises qui commencent à exporter et le MIC les encouragera à en faire un « banc d'essai » avant de se lancer sur les marchés internationaux.

Les **États-Unis** constituent la locomotive de l'économie mondiale et sont, de loin, le partenaire principal du Québec en matière de commerce international. Le Ministère a identifié des priorités sectorielles dans cinq zones soit le Sud-Est (produits de l'habitat), l'Ouest (nouvelles technologies), la région de New York (*La saison du Québec à New York* en 2001), la Nouvelle-Angleterre (territoire privilégié pour les nouveaux exportateurs), le Centre-Ouest (produits industriels).

L'Union européenne et l'Europe de l'Ouest

L'Union européenne, dans sa structure actuelle, constitue le deuxième marché en importance des pays industrialisés. Son niveau de vie par habitant est l'un des plus élevés au monde, après celui des États-Unis, du Japon et du Canada. La tendance générale à la libéralisation des échanges entre les pays de ces territoires, le nombre d'habitants, leur niveau de vie élevé, la proximité géographique ainsi que plusieurs similitudes culturelles et économiques sont autant de facteurs qui font que ces marchés peuvent offrir à tout produit québécois ayant un rapport qualité/prix compétitif, des débouchés substantiels.

Pour plusieurs entreprises, l'Europe et les autres pays membres de l'OCDE devraient constituer les premières cibles de la diversification des marchés hors de l'Amérique du Nord. Certains marchés d'**Europe de l'Ouest**, tels que ceux du Royaume-Uni, d'Allemagne et de France, par leur relative proximité et certaines similitudes culturelles, sont particulièrement intéressants pour les PME québécoises. Les pays d'Europe de l'Ouest forment un marché en pleine croissance, qui offre des perspectives intéressantes, surtout pour les produits de moyenne et de haute technologie.

L'établissement d'une approche paneuropéenne sera privilégiée afin d'ajuster l'action du MIC à la réalité vécue par les entreprises québécoises en ce qui concerne l'uniformisation des normes, l'intégration monétaire et la continentalisation des réseaux de distribution. Cette « Vision Europe » et l'approche plus sectorielle qu'elle implique deviennent complémentaires de celle touchant les marchés américain et intérieur, dans la progression des entreprises exportatrices.

Les marchés des pays en émergence

Les économies en développement et en émergence regroupent plus de 150 États et plus de quatre milliards d'habitants répartis surtout en Amérique latine, en Asie, en Europe centrale et orientale, au Moyen-Orient et en Afrique. Parmi ces États, **le Brésil, le Mexique, l'Argentine, le Chili, la Chine, la Pologne et Israël** promettent d'être des acteurs importants sur la scène économique mondiale d'ici un quart de siècle.

Pour se développer, ces pays sont surtout intéressés à acquérir à l'étranger de nouvelles technologies et des procédés de production afin de moderniser leurs industries ainsi que des biens et services qu'ils ne peuvent produire pour diverses raisons. Ils sont peu enclins à mettre en concurrence leurs producteurs avec ceux des pays développés. L'accent doit donc être mis sur des produits et services distinctifs et à plus forte valeur ajoutée, d'où l'importance pour le Québec d'intensifier le développement des nouveaux secteurs de croissance pour s'implanter dans les marchés dynamiques de ces pays en développement. La mutation des économies en émergence se produit particulièrement dans les secteurs tels que l'énergie, l'environnement, l'éducation, la santé, les transports, l'exploitation des ressources naturelles, la construction, les télécommunications et les technologies de l'information, tous des secteurs où les compétences du Québec ne sont plus à démontrer.

Par contre, les pays en émergence et en développement font appel à de nouveaux types de partenariats avec le secteur privé où l'expertise technique doit se joindre aux compétences en gestion et en financement. Les projets et les contrats dans ces pays prennent des formes nouvelles et leur réalisation s'appuie sur des partenariats de formes diverses. Peu d'entreprises québécoises connaissent bien ces concepts et ont les capacités financières et l'expertise nécessaires pour composer avec un environnement complexe où les institutions financières internationales multilatérales (Fonds monétaire international (FMI), Banque mondiale, etc.) et privées jouent un rôle déterminant.

En tant que leader du développement des marchés et par son rôle de rassembleur, le Ministère entend élaborer une stratégie de concertation institutionnelle qui visera à regrouper des expertises québécoises, à développer des alliances stratégiques internationales et à regrouper des entreprises. Cette stratégie permettra aux entreprises de s'adapter à la situation particulière des marchés en émergence.

Des initiatives telles que la Décennie québécoise des Amériques, lancée par le gouvernement du Québec en mai 1999, qui vise à profiter de l'entrée en vigueur de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), un marché de 800 millions de personnes et le plan d'action Chine 2005 sont des exemples de stratégies qui seront mises en œuvre pour les pays les plus prometteurs. Ces stratégies tiendront compte, entre autres, des priorités sectorielles de chaque pays cible, de la correspondance entre ces priorités et les technologies et services québécois offerts, de la mise en valeur de l'expertise des grandes sociétés québécoises, et de l'identification préalable et de la mobilisation des ressources financières, tant locales qu'internationales.

Marchés prioritaires		
Marchés ciblés	**Potentiel très élevé**	**Potentiel élevé**
États-Unis	Sud-Est, Centre-Ouest, New York, Ouest et Nouvelle-Angleterre	Moyen-Atlantique (excluant New York) et Sud-Ouest
Canada	Québec, Ontario et marchés publics	Colombie-Britannique
Union européenne	Royaume-Uni, Allemagne, France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Irlande, Italie, Espagne et Suède	Autriche, Danemark, Finlande, Grèce et Suisse
Asie	Japon	Taïwan, Chine, Hongkong, Corée du Sud, Inde et Singapour
Amérique latine	Mexique et Chili	Argentine, Brésil, Colombie et République Dominicaine
Scandinavie		Islande et Norvège
Europe de l'Est		Pologne
Moyen-Orient	Israël	
Océanie	Australie	Nouvelle-Zélande

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de résultat
Aider les entreprises exportatrices, dont celles qui ont fait leur entrée sur les marchés internationaux depuis trois ans et moins, à consolider leur marché actuel	
Aider 315 entreprises, dont 150 actives depuis trois ans et moins à l'exportation, à consolider leur marché sur les territoires suivants en 2001-2002 : – 220 entreprises en Amérique du Nord – 40 entreprises en Europe – 40 entreprises en Amérique latine – 15 entreprises en Asie-Océanie	Nombre d'entreprises ayant consolidé leurs marchés sur les territoires prioritaires grâce à l'aide du MIC
Aider les entreprises dynamiques déjà rompues à l'exportation à diversifier leurs marchés	
Aider 130 entreprises à diversifier leurs marchés vers les territoires suivants en 2001-2002 : – 60 entreprises en Europe – 60 entreprises en Amérique latine – 10 entreprises en Asie-Océanie	Nombre d'entreprises ayant diversifié leur marché sur les territoires prioritaires grâce à l'aide du MIC
Élargir le bassin des nouveaux exportateurs	
Aider 250 entreprises à réaliser une première vente sur un marché hors du Québec en 2001-2002	Nombre d'entreprises ayant effectué une première vente sur un marché hors du Québec grâce à l'aide du MIC

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de mise en œuvre
Actualiser la vision stratégique du gouvernement en matière de commerce extérieur	
Élaborer une politique de commerce extérieur en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration d'une politique de commerce extérieur

Contribution aux cibles et objectifs gouvernementaux	Indicateurs d'impact
Augmenter les exportations de biens et services de 5 % par an d'ici 2005	Taux de croissance annuelle des exportations de biens et services
Augmenter les exportations de biens et services technologiques de 10 % par an	Taux de croissance annuelle des exportations de biens et services technologiques
Accroître les expéditions interprovinciales au même rythme que la progression du PIB d'ici 2005	Écart entre le taux de croissance des expéditions interprovinciales et celui du PIB

Soutien à la mise en œuvre

Axe d'intervention : Appuyer le développement des marchés intérieurs et extérieurs

Soutien technique et professionnel

- Conseils (approche entreprise, diagnostics, avis et analyses économiques)
- Politique commerciale (règlement de différends et litiges, et règles d'accès aux marchés)
- Occasions d'affaires (missions et participation à des foires, prospection, appels d'offres, réseaux de commercialisation, accueil de missions étrangères, représentation à l'extérieur du Québec et stratégies industrielles)

Partenariat

- Ententes de coopération internationale
- Coordination de groupes de travail
- Ententes interministérielles
- Ententes administratives
- Participation à des groupes de travail

Information, promotion et sensibilisation

- Élaboration d'outils et de guides
- Cours, séminaires, colloques, ateliers et déjeuners-conférences
- Services de référence
- Organisation d'évènements thématiques
- Publications
- Site Web

Aide financière

- Fonds de partenariat
- Accueil d'acheteurs étrangers
- Impact-PME (volet Exportation – projets spéciaux)
- Décennie québécoise des Amériques
- Vitrines technologiques

4.2 Deuxième orientation ministérielle :

Favoriser le développement des facteurs externes de compétitivité des entreprises

4.2.1 Troisième axe d'intervention : Contribuer au renouvellement de la structure industrielle québécoise par l'investissement et l'entrepreneurship

Le soutien financier aux projets d'investissements dépend principalement des intervenants majeurs tels qu'Investissement Québec, la Société générale de financement, la Caisse de dépôt et de placement du Québec, le Fonds de solidarité du Québec et les sociétés Innovatech (sous la responsabilité du MIC). Le rôle du MIC se situe surtout en amont de celui de ces intervenants.

Pour contribuer à l'accroissement des investissements, le MIC s'est fixé deux grandes priorités.

La première consiste à ***contribuer au renforcement de la structure industrielle en accroissant la performance globale des investissements au Québec ainsi que celle plus spécifique des investissements étrangers***.

La deuxième priorité concerne plus particulièrement ***le renouvellement de la structure industrielle par l'élargissement de la base entrepreneuriale et la création d'un climat favorable à l'éclosion de l'entrepreneurship***.

Le renforcement de la structure industrielle

L'amélioration de la performance des investissements au Québec sera appuyée par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies industrielles ministérielles. Pour ce faire, le MIC entend mettre à profit les connaissances et les expertises de pointe qu'il possède et celles des acteurs du secteur intéressé et faire appel, si nécessaire, à l'expertise de spécialistes reconnus. Cela lui permettra de développer de véritables cadres de référence pour l'action ministérielle et gouvernementale. Ces stratégies de développement présenteront le secteur et ses composantes (entreprises, emplois, produits, technologies, marchés, etc.), une description de l'environnement (possibilités, contraintes, forces, faiblesses, etc.), un diagnostic (bilan, perspectives de croissance, enjeux, défis, etc.), les pistes de développement (marchés, investissements, innovation, etc.), la stratégie elle-même et le plan d'action (actions précises, mesures d'aide, etc.) qui en découle.

En plus de permettre aux autorités gouvernementales de prendre des décisions éclairées sur les secteurs industriels, ces stratégies constitueront également des documents d'orientation pour les autres organismes de développement économique. Le Ministère jouera, en effet, un rôle très actif auprès de ses partenaires en vue d'accroître les occasions d'investissements en identifiant des cibles spécifiques et en participant aux démarches nécessaires pour les atteindre. Dans le même esprit, ces stratégies permettront de proposer des pistes d'action concrètes dans des domaines clés, tels que le développement et la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée.

Par la mise en place d'une vigie pour la rétention et l'expansion des entreprises, le MIC veut contribuer au renforcement de la structure industrielle. Autant les nouveaux investissements peuvent permettre de créer de nouveaux emplois, autant la consolidation du tissu industriel québécois peut contribuer au maintien des emplois. Le système de vigie des entreprises, mis en place en concertation avec les milieux, permet de détecter hâtivement celles qui sont susceptibles de connaître des difficultés ou de réaliser leurs projets à l'extérieur du Québec. La détection de ces signes avant-coureurs vise à prévenir les désinvestissements et à mettre en place des mécanismes d'intervention qui offriront aux entreprises l'appui dont elles ont besoin pour mettre en œuvre les mesures correctrices nécessaires. Les expériences pilotes menées dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de Montréal seront suivies par une implantation graduelle dans l'ensemble des régions du Québec, en débutant par celle du Centre-du-Québec.

Par sa contribution importante à l'orientation des actions des décideurs, le MIC entend continuer à jouer un ***rôle déterminant au chapitre de la concrétisation de projets industriels majeurs***. Son intervention stratégique auprès de décideurs industriels ou gouvernementaux favorise la réalisation de projets par l'obtention d'information, par la précision des enjeux et la proposition de solutions dans les situations critiques. Si, en principe, l'État intervient peu dans ce type de transactions, ce sont des projets qui peuvent avoir des conséquences importantes sur le nombre et la qualité des emplois et des effets de débordement sur les autres entreprises.

Par ailleurs, le MIC désire évaluer les causes du phénomène du sous-investissement étranger qui persiste au Québec et proposer de ***nouvelles orientations par l'élaboration d'une politique québécoise en matière d'investissements étrangers de concert avec Investissement Québec***.

Le renouvellement de la structure industrielle

Pour assurer le développement économique du Québec, il faut mettre en place les conditions favorables à l'essor de l'entrepreneurship et réussir à élargir et à renouveler la base entrepreneuriale du Québec.

Création des conditions favorables au développement de l'entrepreneurship

Il est admis que dans une économie de marché comme la nôtre, la création et la croissance des entreprises ne reposent pas pour l'essentiel sur l'intervention publique directe. Cependant, il est de la responsabilité des gouvernements et singulièrement de celui du Québec, d'agir sur les facteurs qui créent un environnement propice à l'éclosion de l'esprit d'entreprise dans la population, et de mettre en place un cadre et des mécanismes qui favorisent la survie des entreprises et leur transfert d'une génération à une autre.

C'est pour ces raisons que le gouvernement du Québec a mis en place un environnement fiscal compétitif pour les entreprises et les travailleurs. De même, les efforts consentis pour alléger le fardeau réglementaire et administratif des entreprises constituent un autre moyen d'accroître la compétitivité des entreprises et d'assurer leur contribution à la création d'emplois. Le MIC, de concert avec le Secrétariat à l'allégement réglementaire, s'est ainsi engagé dans plusieurs projets. À ce propos, il faut souligner le développement d'une ***trousse de démarrage d'entreprises dans Internet***. Cet outil électronique permettra à un entrepreneur de réaliser, à partir d'un seul poste de travail, plusieurs démarches, dont l'obtention de permis et l'inscription à certains ministères et organismes.

Il existe un grand nombre d'organismes qui offrent un soutien au démarrage et au financement des nouvelles entreprises. Les interventions sont effectuées tant par les gouvernements des trois paliers que par des organismes sans but lucratif. Comme le démontrent les études de l'OCDE, la promotion de l'entrepreneurship doit faire l'objet d'une stratégie intégrée et cohérente dans un cadre large. ***C'est pourquoi le MIC entend élaborer une stratégie gouvernementale en entrepreneurship***. De plus cette stratégie sera discutée avec l'ensemble des intervenants.

Élargissement et renouvellement de la base entrepreneuriale

Afin de contribuer au renouvellement de la structure industrielle, la formule coopérative constitue une avenue fort prometteuse. Le Ministère entend élaborer une ***politique de développement des coopératives*** et ainsi fournir au secteur coopératif les outils, notamment au chapitre du financement, pour poursuivre son développement. Cette politique proposera des modifications législatives visant autant la déréglementation que l'accélération du développement de ce secteur. De plus, le MIC accélérera l'utilisation de la formule coopérative particulièrement dans les régions rurales et dans des secteurs structurants et porteurs.

Par ailleurs, les partenaires du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 ont explicitement reconnu les entreprises de l'économie sociale comme une des composantes de la structure socioéconomique du Québec. À cet égard, le MIC vise principalement à favoriser le virage entrepreneurial de ces entreprises, à améliorer leur gestion et à adapter, si nécessaire, les services, les programmes ou les lois administrées par le Ministère.

Le ministère entend aussi encourager le développement d'incubateurs d'entreprises dans toutes les régions du Québec afin d'asseoir sur des bases solides les entreprises en démarrage et accroître leur taux de survie. Finalement, l'essaimage constitue une autre formule que le MIC entend promouvoir pour accroître le rythme de création de nouvelles entreprises.

Par ailleurs, le nombre d'entreprises dirigées par des femmes augmente deux fois plus rapidement que la moyenne nationale et ces dernières génèrent des emplois à un taux quatre fois supérieur à cette moyenne. Le MIC entend donc poursuivre la concrétisation des recommandations du rapport *Entreprendre au féminin*, remis au ministre par le Groupe de travail. Celles portant sur le financement seront abordées plus spécifiquement en mettant notamment l'accent sur la création de fonds régionaux destinés aux entrepreneures.

Mais l'entrepreneurship, que l'on peut définir par l'ensemble des aptitudes permettant de mobiliser des ressources pour profiter de nouveaux débouchés commerciaux, ne s'exprime pas uniquement par la création et la croissance de nouvelles entreprises. À l'intérieur d'entreprises existantes, l'entrepreneurship s'exprime par la volonté de prendre des risques et d'innover.

Au cours des prochaines années, plusieurs phénomènes tels que le vieillissement de la population et la mondialisation des marchés s'accéléreront et viendront modifier le contexte dans lequel les entreprises québécoises évoluent. En fait, au cours des 15 prochaines années, 80 % des entrepreneurs de la génération des baby boomers prendront leur retraite. Pour ces entrepreneurs, toute la question ***du transfert de leur entreprise*** à leurs descendants ou à d'autres entrepreneurs québécois se pose donc avec une acuité toute particulière. Ils doivent être soutenus dans leurs démarches. On doit donc s'assurer de la présence d'une relève adéquate et pour ce faire, le parrainage des nouveaux entrepreneurs par des entrepreneurs retraités ou encore actifs, le mentorat et la formation des nouveaux entrepreneurs aux meilleures pratiques d'affaires constituent autant de moyens que le MIC entend promouvoir et soutenir.

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de résultat
Consolider et renouveler la structure industrielle	
Intervenir auprès des entreprises à risque	Nombre d'entreprises à risque auprès desquelles le MIC et ses partenaires sont intervenus
Soutenir la concrétisation de projets d'investissement au Québec	Nombre et valeur des projets d'investissement identifiés ou soutenus par le MIC Nombre et valeur des projets d'investissement concrétisés à la suite de l'aide du MIC
Orienter les décision d'investissement des organismes et partenaires financiers du gouvernement du Québec	Nombre d'avis ministériels émis par le MIC aux organismes et partenaires financiers du gouvernement du Québec relativement à des projets d'investissement
Contribuer à la création de 200 nouvelles coopératives en 2001-2002	Nombre de nouvelles coopératives créées

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de mise en œuvre
Élaborer une stratégie industrielle dans le secteur des technologies de l'information en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration d'une stratégie industrielle dans le secteur des technologies de l'information
Élaborer une stratégie industrielle dans le secteur de l'automobile en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration d'une stratégie industrielle dans le secteur de l'automobile
Élaborer une stratégie industrielle dans le secteur de l'aluminium semi-ouvré en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration d'une stratégie industrielle dans le secteur de l'aluminium semi-ouvré
Implanter la vigie pour la rétention et l'expansion des entreprises dans toutes les régions du Québec en 2001-2002	Degré d'avancement de l'implantation de la vigie pour la rétention et l'expansion des entreprises dans toutes les régions du Québec
Élaborer et mettre en œuvre une stratégie gouvernementale en entrepreneurship en 2001-2002	Degré d'avancement de la mise en œuvre d'une stratégie gouvernementale en entrepreneurship
Élaborer et mettre en œuvre une politique québécoise d'attraction des investissements étrangers en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique québécoise d'attraction des investissements étrangers
Élaborer une politique de développement des coopératives en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration d'une politique de développement des coopératives

Contribution aux cibles et objectifs gouvernementaux	Indicateurs d'impact
Atteindre un taux d'investissement de 11 % du PIB en moyenne sur la période de 2001-2005	Taux d'investissement annuel par rapport au PIB

Soutien à la mise en œuvre

Axe d'intervention : Contribuer au renouvellement de la structure industrielle québécoise par l'investissement et l'entrepreneurship

Soutien technique et professionnel	Partenariat	Information, promotion et sensibilisation	Aide financière
• Stratégies industrielles ministérielles • Avis sectoriels • Approche entreprise (consolidation, croissance et rétention) • Politiques • Occasions d'affaires (prospection et accueil de missions étrangères) • Analyses économiques • Interventions stratégiques	• Ententes de partenariat • Ententes spécifiques • Coordination de groupes de travail • Participation à des groupes de travail	• Séminaires, conférences et ateliers en gestion, en financement et en fiscalité • Production d'outils de gestion, de guides et de vidéos • Service de référence • Organisation d'évènements thématiques • Publications • Site Web	• Aide à la concrétisation de projets industriels (PACPI) • Fonds de partenariat • Aide aux coopératives de développement régional • Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) • Impact –PME (rétention et expansion d'entreprises) • Fonds d'aide à l'entrepreneurship

4.2.2 Quatrième axe d'intervention : Améliorer l'environnement d'affaires des entreprises

Le MIC, soucieux d'obtenir un effet multiplicateur dans sa livraison de services et ses interventions, a choisi de privilégier le « faire ensemble ». Il s'associe ainsi aux efforts de ses partenaires gouvernementaux, des organismes de développement économique du Québec et des entreprises (regroupements d'entreprises ou d'entrepreneurs, syndicats, associations d'affaires, institutions d'enseignement, fournisseurs de services à l'entreprise, etc.).

L'environnement proche de l'entreprise est influencé par l'efficacité du milieu industriel sur lequel le MIC agit comme un catalyseur. En soutenant le partenariat privé, le MIC veut associer véritablement les décideurs sectoriels et régionaux à la définition d'orientations et de plans d'action stratégiques adaptés à leur réalité. ***Le partenariat est donc la pierre angulaire de l'action du MIC*** afin d'influencer directement et indirectement les principaux facteurs de croissance des entreprises.

Le MIC agit directement en :

- **Renforçant le tissu industriel par le réseautage**

  La création du **Conseil des partenaires du ministre** découle de la volonté de doter le ministre et le Ministère d'**un mécanisme permanent de consultation et d'échanges sur les orientations du MIC** avec des partenaires majeurs ayant un point de vue éclairé sur l'économie et œuvrant dans les secteurs économiques dont le Ministère a la responsabilité.

La **concertation sectorielle** permet aux différents acteurs de se donner une vision commune du développement de leur industrie et la possibilité d'ajuster l'ensemble des actions de cette dernière aux nouvelles exigences d'une économie changeante. Il s'agit d'un outil déterminant pour assurer la compétitivité d'un secteur ainsi qu'un outil de réseautage et d'échanges d'information. ***Le MIC entend faire évoluer la concertation sectorielle*** pour qu'elle réponde aux nouveaux défis auxquels doivent faire face les entreprises.

Le MIC propose la mise en place d'un ***cadre de concertation souple axé sur la résolution de problèmes sectoriels, soit les forums sectoriels***, dont le nombre et la nature pourront varier d'un secteur à l'autre. Les stratégies ministérielles orienteraient les projets et activités de concertation issus de ces derniers. Ces forums pourraient associer, au besoin, d'autres instances de concertation, telles que les comités de main-d'œuvre et le Conseil des partenaires du ministre.

- **Élaborant des stratégies industrielles régionales**

  Le MIC est présent dans toutes les régions du Québec. Toutefois, chacune des régions possède sa propre dynamique. Aussi, par ***l'élaboration de stratégies régionales d'intervention*** auprès des entreprises, le MIC répond de façon plus adaptée aux besoins spécifiques des entreprises des diverses économies régionales. Le MIC mettra au point des stratégies à l'image de celles qui ont été conçues pour la Capitale-Nationale, la Gaspésie et la Mauricie. Ces stratégies guideront ses interventions auprès des entreprises dans certaines autres régions, dont celle de Montréal.

- **Contribuant à la présence d'une relève dynamique dans le bassin de main-d'œuvre qualifiée**

  Par le Placement étudiant du Québec, le MIC aide les entreprises à augmenter leur compétitivité en utilisant le savoir-faire nouveau de la main-d'œuvre formée à la fine pointe des technologies. En outre, il favorise le développement de l'employabilité des étudiants dans leur champ d'étude.

  Grâce au programme d'amélioration des compétences en sciences et en technologies, il compte aussi appuyer les entreprises des secteurs prioritaires (technologies de l'information, aérospatiale, biotechnologies et nouveaux matériaux) aux prises avec des problèmes de pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans leurs projets d'embauche et de formation de courte durée.

- **Assurant la prise en compte des intérêts des entreprises en matière de politique commerciale**

  Le Québec favorise des échanges commerciaux fondés sur des règles de droit et des engagements internationalement reconnus et respectés plutôt que sur des rapports de force entre partenaires commerciaux. En ce sens, il est important que les entreprises québécoises prennent conscience des possibilités qu'offrent les accords de commerce. De plus, il est vital que ces mêmes accords tiennent compte des intérêts et des priorités des entreprises québécoises.

  Le MIC veut assurer aux entreprises québécoises un accès plus facile et plus sécuritaire aux marchés étrangers et les protéger de la concurrence déloyale des entreprises étrangères. Le MIC entend donc être très actif en matière de ***promotion des intérêts des entreprises en participant à la négociation, à la mise en œuvre et au développement d'accords commerciaux***, tant pour ouvrir de nouveaux marchés que pour veiller à la défense des intérêts des entreprises. Il continuera également d'***assurer la défense des mesures de soutien aux entreprises et d'éviter l'application de sanctions commerciales affectant leur compétitivité***.

Le MIC influence les facteurs névralgiques dont d'autres ministères ou organismes ont la responsabilité en :

- **Faisant connaître aux autres ministères ou organismes les besoins des entreprises**

  Plusieurs facteurs de compétitivité dépendent d'autres ministères ou nécessitent une action concertée avec ces derniers. ***Le MIC compte donc poursuivre les discussions déjà entreprises en matière de fiscalité, d'allègement réglementaire, de formation, d'accès à une main-d'œuvre qualifiée et d'accès au financement***.

  Ainsi, le MIC entend continuer à se préoccuper des questions relatives à la main-d'œuvre tout en ciblant ses interventions dans des domaines clés tels que la formation. Entre autres, il compte s'occuper des éléments de la politique active du marché du travail (mise en place de comités de main-d'œuvre dans les entreprises et de comités sectoriels de main-d'œuvre) qui s'adressent directement aux entreprises. De la même façon, le MIC doit également servir de lien entre l'industrie et le ministère de l'Éducation pour que les programmes d'enseignement répondent, entre autres, aux besoins des entreprises. Il doit s'assurer que la concertation se poursuit entre le monde de l'enseignement et le milieu des affaires.

Sur un autre plan, en plus de fournir des efforts pour diminuer et simplifier les exigences administratives, ***le MIC entend faire valoir les intérêts des entreprises auprès des autres instances gouvernementales lors de l'élaboration des lois et des règlements qui pourraient constituer une entrave à leur compétitivité***. C'est d'ailleurs dans ce but qu'il participe à différents groupes de travail chargés de donner suite à certaines recommandations du Groupe-conseil sur l'allégement réglementaire. Il dirige et coordonne plusieurs projets, dont ceux d'une trousse de démarrage, de la mise sur pied de la Banque de données sur les entreprises, de la réflexion sur les formulaires gouvernementaux et de l'évaluation des NTIC (nouvelles technologies de l'information et des communications) comme outil d'allègement administratif.

- **Collaborant activement avec les autres instances gouvernementales**

  Le MIC entend collaborer activement avec les autres instances gouvernementales **pour que leurs actions constituent un prolongement de ses axes d'interventions dans l'ensemble des régions du Québec**. Pour ce faire, il utilisera les ressources du Fonds de partenariat afin de soutenir, avec ses principaux partenaires, la réalisation de projets structurants. Il compte également gérer, dans un esprit de complicité les zones d'interface communes avec le ministère des Régions, le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, le ministère des Relations internationales, Investissement Québec, Emploi-Québec, et autres. Il utilisera, à cette fin, des ententes officielles ou non.

Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de résultat
Contribuer à la présence d'une relève dynamique dans le bassin de main-d'œuvre compétente	
Placer 12 000 étudiants en 2001-2002	Nombre d'étudiants placés en 2001-2002

Soutien à la mise en œuvre

Axe d'intervention : Améliorer l'environnement d'affaires des entreprises

Soutien technique et professionnel

- Politiques
- Avis
- Études en matière de politiques commerciales
- Analyses économiques
- Accords commerciaux
  - Défense et promotion des positions québécoises
  - Négociations
  - Mémoires de plaidoyer dans les litiges
- Placement étudiant

Partenariat

- Ententes interministérielles
- Ententes spécifiques
- Coordination des groupes de travail
- Participation à des groupes de travail

Information, promotion et sensibilisation

- Services de référence
- Publications
- Site Web

Aide financière

- Fonds de partenariat
- Amélioration des compétences en science et technologie (PACST)
- Soutien à l'emploi stratégique (PSES)

Section 5

LE CONTEXTE INTERNE ET LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

Au printemps 1999, le ministre et le sous-ministre du MIC présentaient la « Vision renouvelée » du MIC, qui confirmait la place prépondérante que la planification stratégique allait prendre au cours des prochaines années. La « vision renouvelée » annonçait également la création de plusieurs grands chantiers destinés à mettre en place les conditions de réalisation des objectifs ambitieux en regard de chacun des axes d'intervention du plan stratégique. Parmi ceux-ci, mentionnons le renforcement de l'éventail des compétences par la création de la Direction du commerce, de la Direction de l'industrie des services stratégiques aux entreprises, et de la Direction de l'inforoute et modernisation des processus.

Au début de l'automne 1999, le MIC entreprenait une réflexion stratégique pour redéfinir ses grandes orientations et ses priorités. Le plan stratégique 2000-2003 est le résultat de cette réflexion. La réalisation du plan stratégique et le virage préconisé par la réflexion stratégique exigent des efforts soutenus, notamment l'engagement de tous les membres du personnel du Ministère au renforcement de l'organisation.

5.1 Un ministère performant au service de sa clientèle

Pour soutenir adéquatement les efforts d'ajustement de sa clientèle à la mondialisation des marchés, aux mutations structurelles et à la révolution des technologies de l'information, le MIC doit nécessairement s'adapter aux nombreux changements qu'impose le contexte actuel de modernisation de la fonction publique.

À cet effet, et dans la foulée des stratégies d'intervention qu'il préconise auprès des entreprises, le MIC devra continuellement adopter les meilleures pratiques d'affaires de l'organisation publique d'aujourd'hui et de demain.

Bref, en plus de redéfinir ses orientations, ses interventions et ses priorités, et de s'ajuster aux décisions gouvernementales et à l'évolution des besoins de sa clientèle, ***le MIC s'affirme comme un ministère engagé dans la poursuite de ses objectifs, un ministère de la connaissance qui continue son virage vers la gestion stratégique et renforce son approche client***.

5.2 L'approche clientèle

La poursuite de la mise en application de la gestion par résultats et les changements importants qui ont affecté l'environnement externe et interne du Ministère et de sa clientèle, l'obligent ***à revoir son offre de service et les processus qu'il utilise pour la livrer***. La démarche ministérielle de révision des produits et services, actuellement en cours, permettra au MIC de transiger de façon éclairée et proactive avec ses partenaires, de préparer un carnet de produits et services pertinent, et d'adapter la prestation de services et l'accessibilité des produits et services en fonction de ses clientèles spécifiques.

L'organisation du travail constitue également un déterminant majeur de la performance d'une organisation. Aussi, le MIC favorisera-t-il la collaboration entre directions, la création d'équipes multidisciplinaires, le réseautage et toutes les autres formes d'organisation du travail qui contribueront à le rendre performant dans sa prestation de services. C'est dans le cadre des travaux du Comité ministériel d'organisation du travail que le personnel sera associé à l'élaboration de ces différents projets, ce qui favorisera son adhésion aux nouvelles orientations.

La préoccupation à l'égard de la clientèle se manifestera également par le suivi apporté à la dernière enquête sur la satisfaction des clients par rapport aux produits et services actuels. À partir des constatations tirées de l'enquête des améliorations seront apportées aux produits et services ainsi qu'à leur livraison. L'élaboration d'un processus d'enquêtes périodiques auprès de la clientèle va aussi permettre aux gestionnaires et aux autorités du Ministère de connaître les retombées des interventions sur la clientèle et de disposer ainsi d'éléments essentiels à la prise de décision. Les résultats de ces deux démarches permettront au MIC de ***définir et de rendre public son engagement sur le niveau et la qualité des services envers ses clients***. Par ailleurs, la mise en place d'un ***fichier clientèle*** permettra de regrouper l'ensemble de l'information disponible sur une entreprise et d'améliorer l'efficience des interventions auprès de la clientèle.

5.3 L'engagement du personnel

Afin d'accomplir sa mission, le MIC prend en compte la dimension humaine en favorisant ***l'engagement de son personnel***. Cet engagement passe par l'adoption d'un projet mobilisateur commun et le développement d'une vision

Un ministère performant au service de sa clientèle	
Attributs du MIC	**Meilleures pratiques d'affaires**
Branché : À l'écoute de ses clients et de l'évolution de la technologie	Enquêtes clientèle et fichier clientèle...
Stratégique : Qui a sa propre vision et interprétation du monde qui l'entoure, des possibilités et menaces qu'il présente et des forces et faiblesses de son organisation, et qui a une stratégie et un plan d'action pour concrétiser cette vision	Veille stratégique, plan stratégique et prospective...
Innovateur : Engagé à tous les paliers de son organisation dans l'amélioration continue de ses produits et de ses processus	Produits et services à valeur ajoutée, et modernisation des processus de livraison des produits et services...
Flexible : Capable de s'adapter rapidement aux changements dans son environnement et celui de ses clients	Renforcement et renouvellement continu des compétences...
Réseauté : Capable d'agir en partenariat avec les intervenants de son milieu, et de valoriser les forces et compétences de ce milieu pour bonifier ou élargir son offre de service	Concertation avec les partenaires et effet de levier...
Vigilant : À l'affût des bonnes et mauvaises nouvelles, constamment en train de comparer ses pratiques à celles des meilleurs	Étalonnage concurrentiel et plan d'amélioration de la qualité...
Performant : Capable de réaliser ses objectifs stratégiques et d'exécuter les mandats gouvernementaux qui lui sont donnés	Gestion par résultats et engagement sur la qualité des services...

partagée des buts de l'organisation. La priorité accordée à la dimension humaine se traduit par un climat organisationnel propice à l'atteinte des objectifs du Ministère.

Dans une période de changements intensifs, le MIC entend donc prendre les moyens nécessaires pour canaliser ses forces vives et atteindre ses cibles stratégiques.

Pour ce faire, des efforts soutenus seront consentis pour évaluer le climat organisationnel et s'assurer qu'il est harmonieux. Il faudra donc agir sur des éléments tels que les communications internes, les valeurs, le sentiment d'appartenance et les ***mécanismes de reconnaissance***.

5.4 La gestion prévisionnelle des ressources humaines

L'atteinte des objectifs ministériels requiert une adéquation et un équilibre entre les ressources humaines et les besoins de l'organisation. À cet égard, le besoin de renouvellement du personnel du Ministère est évident en raison du vieillissement de l'effectif et la prévision de départs à la retraite importants à court et à moyen terme. De plus la pénurie prévisible de personnel dans certains secteurs d'activité incite le Ministère à avoir une meilleure connaissance de la composition de son bassin de ressources humaines et à effectuer des prévisions visant à assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de personnel. Pour ce faire, le MIC va mettre en place un processus de ***gestion prévisionnelle des ressources humaines***. Cette démarche aura lieu au cours des trois prochaines années et visera notamment à effectuer une prévision quantitative et qualitative des emplois nécessaires en regard de l'évolution future et potentielle du Ministère.

5.5 La gestion et la diffusion de la connaissance

Le MIC possède une connaissance et une expertise uniques du développement économique, commercial et industriel, ainsi que des stratégies et politiques adoptées par les autres gouvernements. Il doit se donner les moyens de rendre cette connaissance disponible tant à l'interne qu'à l'externe.

La communication interne joue un rôle de premier plan dans un ministère de la connaissance. Le MIC mettra en œuvre le ***plan cadre de communication*** qu'il a élaboré au cours de la dernière année afin de faciliter la complémentarité des actions des directions, de favoriser l'adhésion du personnel aux objectifs ministériels et d'engendrer un climat d'échange et de collaboration. Par ailleurs, ce plan permettra d'améliorer la visibilité du MIC et de ses interventions auprès des entreprises par un site Internet plus complet, interactif et dynamique. Pour atteindre ses objectifs, le Ministère élaborera et mettra en œuvre un ***plan de modernisation des processus d'affaires et des technologies de l'information*** en fonction du plan stratégique.

Pour maintenir son statut de ministère de la connaissance qui s'incarne, entre autres, par une prestation de services-conseils techniques de qualité aux entreprises, le MIC va s'appuyer sur l'élaboration de profils de compétence de ses cadres et du personnel afin de faciliter l'embauche et le perfectionnement. Le résultat de cette opération va se retrouver au centre du ***plan de développement des ressources humaines***.

L'augmentation à un rythme exponentiel de la quantité d'information disponible fait que, pour être performantes et compétitives, les organisations doivent structurer et mettre en commun l'information dont elles disposent afin de produire une information utile aux décideurs et aux clients. Le Ministère, compte tenu de l'expertise et de la connaissance de pointe que détient son personnel ainsi que de son accès à un volume considérable d'information spécialisée et privilégiée ***est à mettre en place un réseau intégré de veille ministérielle***. Ce réseau permettra de bonifier et d'accélérer la production des travaux du Ministère, d'adopter une approche prospective et de se tenir à l'affût des nouvelles tendances, au bénéfice des décideurs et des entrepreneurs.

5.6 Le virage vers la gestion stratégique

La *Loi sur l'administration publique*, adoptée par l'Assemblée nationale en mai 2000, oblige les ministères et organismes à mettre en place les mesures et outils qui leur permettront de rendre compte de la portée de leurs actions.

Le MIC est déjà pleinement engagé dans cette approche et à certains égards, fait œuvre de pionnier. Le Ministère compte poursuivre la mise en place de divers éléments du système de gestion axée sur les résultats. Le défi est de se gouverner au quotidien selon les orientations et les priorités du plan stratégique. C'est dans cette perspective qu'il va poursuivre et finaliser le travail entrepris ces dernières années, dans le but de disposer des outils pour suivre ses interventions, mesurer les résultats obtenus, et rendre compte aux autorités gouvernementales.

À cette fin, le Ministère met en œuvre un processus continu de planification stratégique et une programmation intégrée, élabore des indicateurs de résultats, met au point des tableaux de bord ministériels et par direction générale, assure le suivi de ses interventions auprès de sa clientèle, met en place un système de mesure de la performance et un processus continu d'évaluation, crée une Direction de la vérification interne.

La mise à niveau des mécanismes de gestion, déjà amorcée par un plan de délégation des ressources humaines, matérielles et financières, et les travaux visant ***l'implantation progressive et harmonieuse du projet de gestion intégrée des ressources humaines, financières et matérielles (GIRES)*** constituent des préalables à la réussite de la mise en œuvre de la *Loi sur l'administration publique* et la politique de modernisation. Le projet GIRES constitue une priorité pour le MIC et plusieurs étapes préparatoires à l'implantation sont amorcées. Sur le plan ministériel, le projet implique :

- une révision des processus actuels;
- la définition des besoins ministériels d'information de gestion dans le contexte du suivi de la planification stratégique;
- l'implantation d'une gestion de changement;
- la diffusion de l'information;
- la formation du personnel;
- la mise à jour de l'infrastructure technologique.

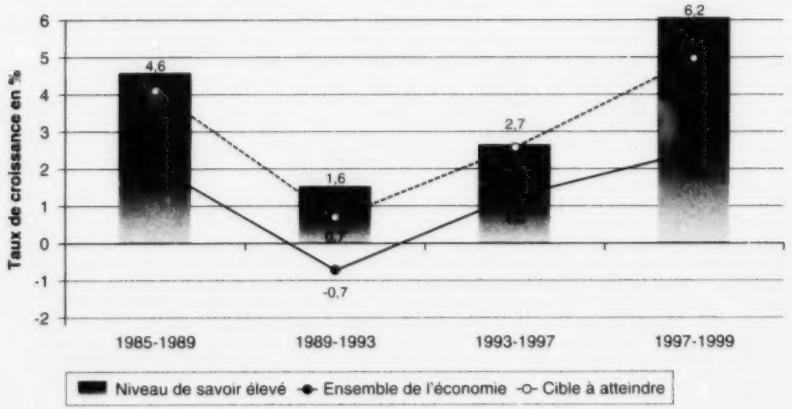
Objectifs et cibles ministériels	Indicateurs de mise en œuvre
Renforcer l'organisation	
Élaborer et réaliser un sondage sur le climat organisationnel en 2001 - 2002	Degré d'avancement de l'élaboration et de la réalisation du sondage sur le climat organisationnel
Mettre en œuvre le plan cadre de communication de 2001 à 2003	Degré d'avancement de la mise en œuvre (ressources utilisées et activités réalisées) du plan cadre de communication
Réaliser un plan de modernisation des processus d'affaires et des technologies de l'information en 2001 - 2002	Degré d'avancement de la réalisation (ressources utilisées et activités réalisées) du plan de modernisation des processus d'affaires et des technologies de l'information
Réaliser une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines de 2001 à 2003	Degré d'avancement de la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines
Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement des ressources humaines en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de développement des ressources humaines
Élaborer et mettre en œuvre une politique de reconnaissance du personnel en 2001-2002	Degré d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de reconnaissance du personnel
Mener à terme le chantier sur la révision de l'offre de service du MIC en 2001-2002	Degré d'avancement de la réalisation (ressources utilisées et activités réalisées) du chantier sur la révision de l'offre de service du MIC
Appliquer de façon continue le projet de modernisation de la fonction publique au MIC	Degré d'avancement (ressources utilisées et activités réalisées) par grands volets de l'application au MIC du plan de modernisation de la fonction publique

Contribution du MIC à l'atteinte des cibles gouvernementales

AXE : FAVORISER L'APPROPRIATION DE L'INNOVATION PAR LES ENTREPRISES

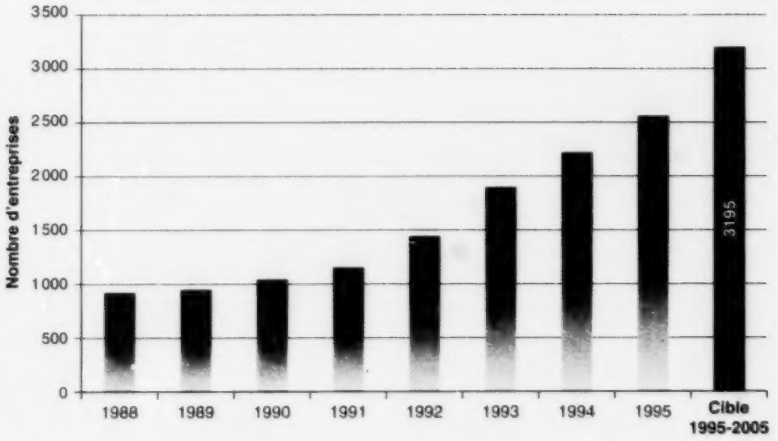
Cible : Maintenir un taux de croissance de l'emploi dans les industries du savoir deux fois plus grand que celui de l'emploi total pour la période, de 1985-1989 à 1997-1999.

GRAPHIQUE 11 – Emploi dans les activités de niveau de savoir élevé – Taux de croissance moyen



Cible : Augmenter le nombre d'entreprises actives en recherche et développement de 25 %, de 1995 à 2005.

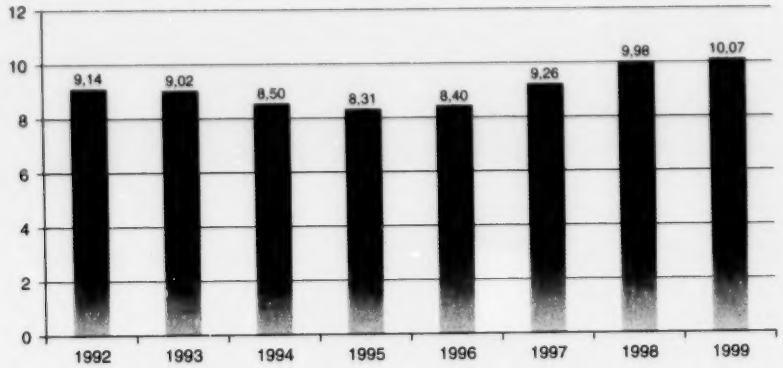
GRAPHIQUE 12 – Nombre d'entreprises actives en recherche et développement



AXE : CONTRIBUER À L'ACCROISSEMENT DES INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES ET ÉTRANGÈRES ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURSHIP STRATÉGIQUE

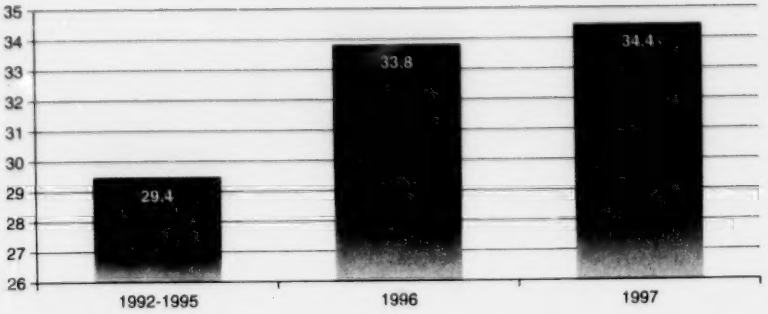
Cible : Atteindre un taux d'investissement de 11 % du PIB en moyenne sur la période 2001-2005

GRAPHIQUE 13 – Investissements non résidentiels des entreprises en pourcentage du PIB



Cible : Faire passer la part des équipements de pointe dans les investissements des entreprises de 27% à 35% en 2005.

GRAPHIQUE 14 – Part des équipements de pointe dans les investissements des entreprises

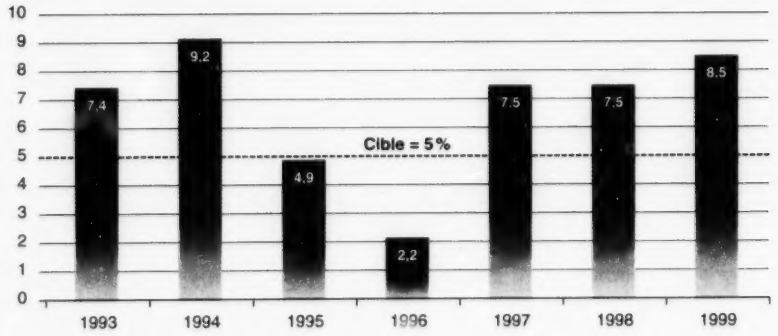


Contribution du MIC à l'atteinte des cibles gouvernementales

AXE : APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS INTÉRIEURS ET EXTÉRIEURS

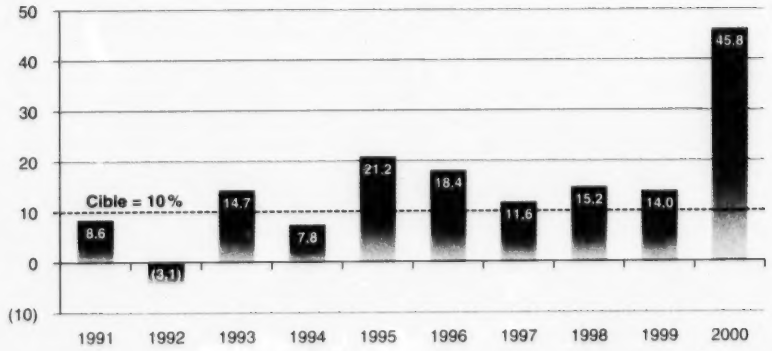
Cible : Augmenter les exportations de biens et services en volume de 5 % par an

GRAPHIQUE 15 – Exportations totales de biens et services du Québec – Taux de croissance en volume, 1993 à 1999



Cible : Augmenter les exportations en volume de biens et services technologiques de 10 % par an

GRAPHIQUE 16 – Exportations internationales de haute technologie[1] – Taux de variation annuel en %, 1991 à 2000

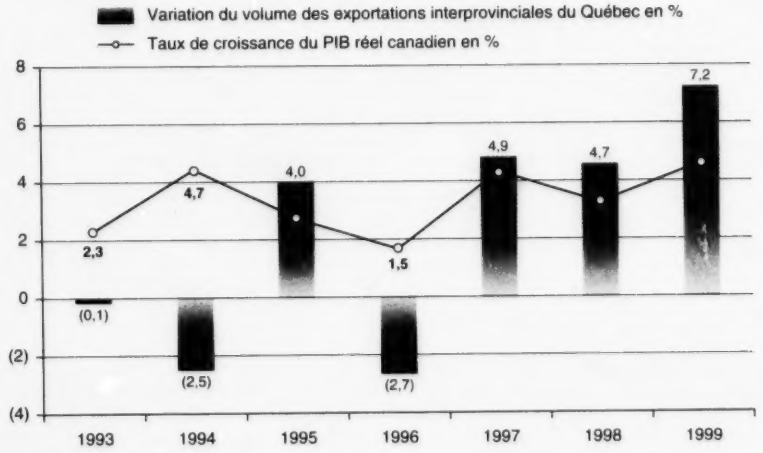


1. Sur une base douanière

AXE : APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS INTÉRIEURS ET EXTÉRIEURS (Suite)

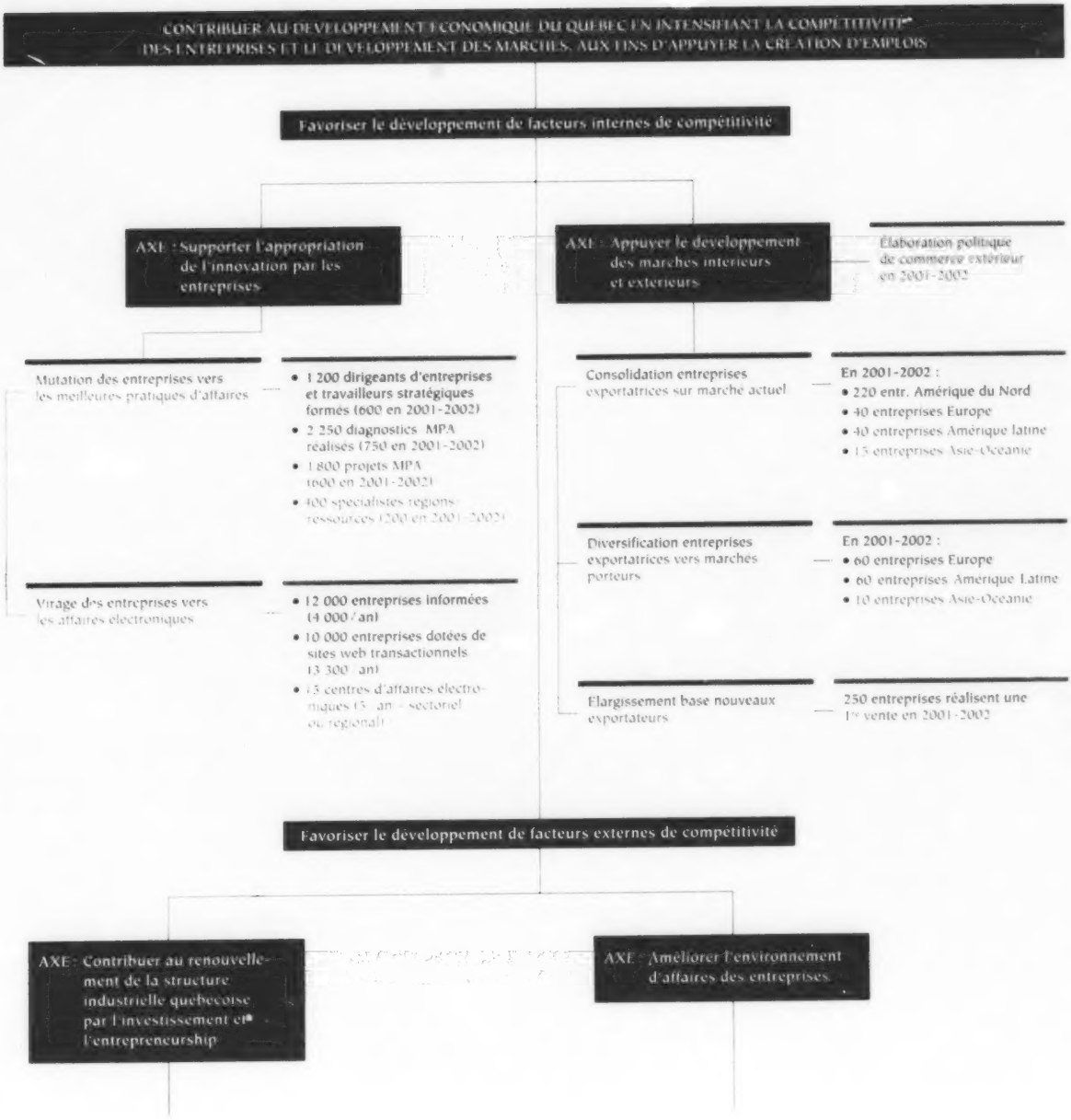
Cible : Augmenter les exportations interprovinciales au rythme de la croissance annuelle du PIB canadien d'ici 2005

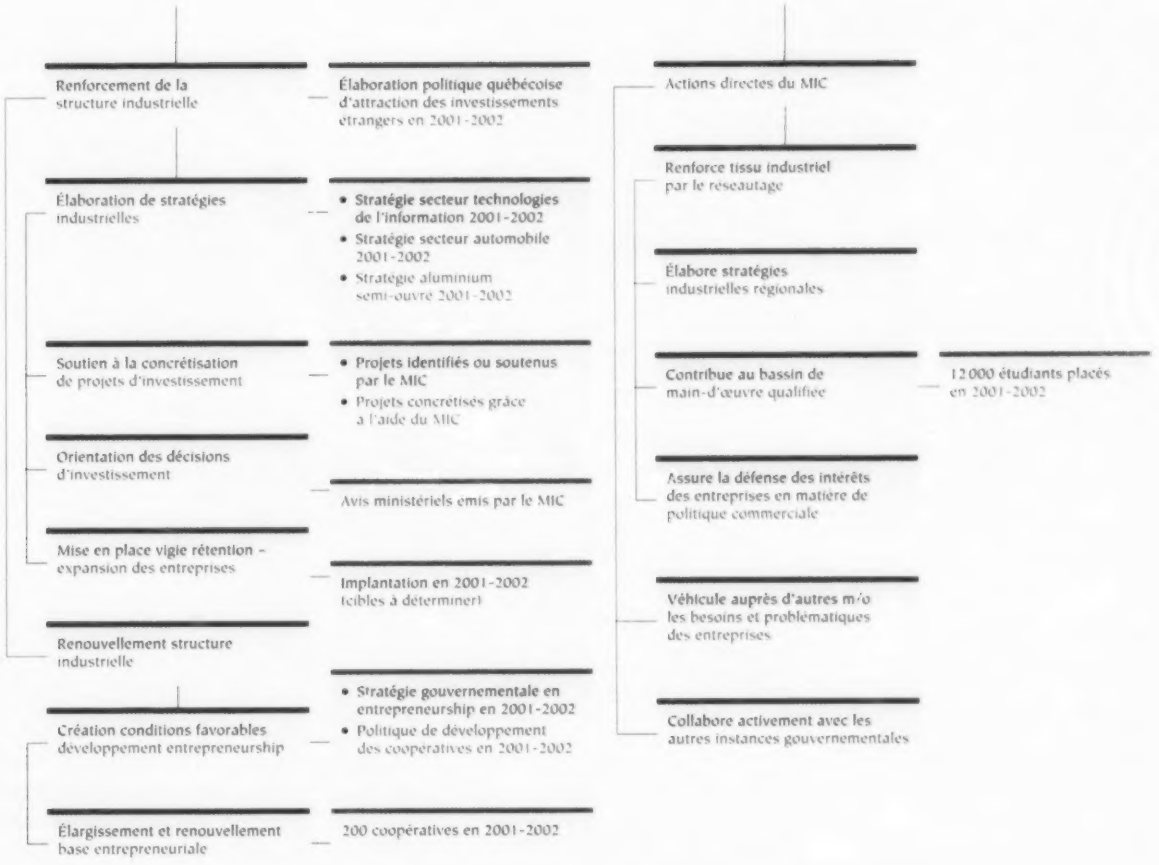
GRAPHIQUE 17 – Exportations interprovinciales du Québec[1]



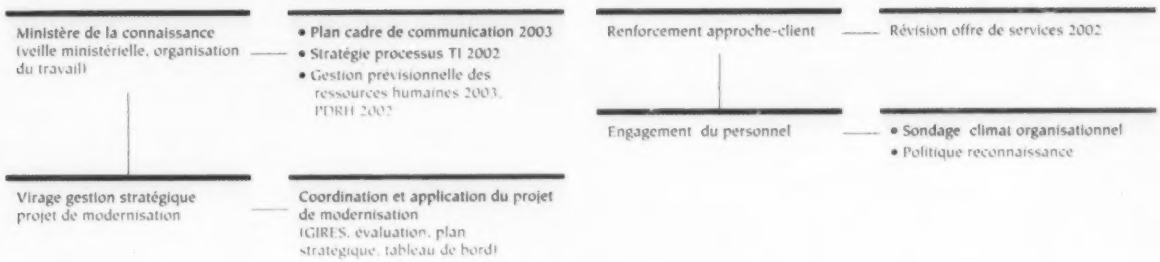
1. Sur la base des comptes économiques provinciaux de « Statistique Canada »

Diagramme du plan statégique


CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC EN INTENSIFIANT LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES ET LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS, AUX FINS D'APPUYER LA CRÉATION D'EMPLOIS
Favoriser le développement de facteurs internes de compétitivité
AXE : Supporter l'appropriation de l'innovation par les entreprises
AXE : Appuyer le développement des marchés intérieurs et extérieurs
Élaboration politique de commerce extérieur en 2001-2002
Mutation des entreprises vers les meilleures pratiques d'affaires
• 1 200 dirigeants d'entreprises et travailleurs stratégiques formés (600 en 2001-2002)
• 2 250 diagnostics MPA réalisés (750 en 2001-2002)
• 1 800 projets MPA (600 en 2001-2002)
• 400 spécialistes régions-ressources (200 en 2001-2002)
Virage des entreprises vers les affaires électroniques
• 12 000 entreprises informées (4 000 / an)
• 10 000 entreprises dotées de sites web transactionnels (3 300 / an)
• 13 centres d'affaires électroniques (5 / an - sectoriel ou régional)
Consolidation entreprises exportatrices sur marché actuel
En 2001-2002 :
• 220 entr. Amérique du Nord
• 40 entreprises Europe
• 40 entreprises Amérique latine
• 15 entreprises Asie-Océanie
Diversification entreprises exportatrices vers marchés porteurs
En 2001-2002 :
• 60 entreprises Europe
• 60 entreprises Amérique Latine
• 10 entreprises Asie-Océanie
Élargissement base nouveaux exportateurs
250 entreprises réalisent une 1re vente en 2001-2002
Favoriser le développement de facteurs externes de compétitivité
AXE : Contribuer au renouvellement de la structure industrielle québécoise par l'investissement et l'entrepreneurship
AXE : Améliorer l'environnement d'affaires des entreprises



Un ministère performant au service de sa clientèle



Légende
Priorité
Cible